

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



“PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DE EDUCACIÓN”

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

CARLA LORENA FERNÁNDEZ SOLÍS

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su infinita bondad y amor.

A mis padres, mi mayor inspiración, por su perseverancia, lucha constante, por su inmenso y perenne amor.

A mi tutor, por su apoyo y guía en la elaboración de éste trabajo.

CARLA LORENA FERNÁNDEZ SOLÍS

DEDICATORIA

A Dios, mi luz.

A mis padres, mi mayor fuerza y motor, a quienes dedicaré cada uno de mis logros, todo sea por ellos.

A mis hermanos, mi apoyo incondicional.

A mis abuelos, mi inspiración en la tierra, y mis ángeles en el cielo.

A mis sobrinos, mi felicidad.

A Zuleika, mi amiga eterna.

CARLA LORENA FERNÁNDEZ SOLÍS

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



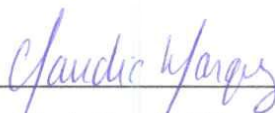
MBA. Raúl Barriga Medina

Presidente del Tribunal



M.Sc. Paúl Cajías Vasco

Tutor del Proyecto



M.Sc. María Claudia Márquez

Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



CARLA LORENA FERNÁNDEZ SOLÍS

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	ix
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2.1 Tema de investigación	4
1.2.2 Definición del problema	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO	7
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 MARCO REFERENCIAL	8
2.2.1 Estructura Organizativa	9
2.2.1.1 La organización, conceptos básicos.....	9
2.2.1.2 Sistema organizacional	10
2.2.1.3 Elementos básicos de las estructuras organizativas.....	11
2.2.1.3.1 Integración.....	11
2.2.1.4 Mecanismos de coordinación	13
2.2.1.4.1 Por su naturaleza:	13
2.2.1.4.2 Por su finalidad:	13
2.2.1.4.3 Por su ámbito:.....	14
2.2.1.4.5 Por su contenido:	14
2.2.1.4.6 Por su presentación o disposición gráfica:	15
2.2.1.4.7 Línea de mando	16
2.2.1.5 Tipos de estructura organizacional	16
2.2.1.5.1 Estructura formal	16
2.2.1.5.2 La estructura informal	16

2.2.2	Diseños y modelos estructurales de organización	16
2.2.2.1	Diseño organizativo	17
2.2.2.2	Modelos estructurales de organización	19
2.2.2.3	Estructuras básicas	19
2.2.2.3.1	Piramidal.....	19
2.2.2.3.2	Vertical	19
2.2.2.3.4	Radial.....	20
2.2.2.3.5	Anárquica.....	20
2.2.2.4	Estructuras completas	21
2.2.2.4.1	Divisional	21
2.2.2.4.2	Matricial	21
2.2.2.5	Nuevas Configuraciones	21
2.2.2.5.1	Virtual.....	21
2.2.2.5.2	Por equipos	22
2.2.2.5.3	Federal	22
2.2.2.5.4	En trébol	23
2.2.2.5.5	Sin fronteras.....	23
2.2.3	La Cultura Organizativa.....	24
2.2.3.1	El concepto de cultura y cultura organizacional:.....	24
2.2.3.2	Cambio cultural	28
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO.....		30
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.4	ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	33
CAPITULO 4. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACION ZONAL 5 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.....		48
4.1	INTRODUCCIÓN.....	48
4.2	RESEÑA HISTORICA	49
4.3	JUSTIFICACIÓN	50
4.4	FUNDAMENTACIÓN	51
4.5	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	52
4.5.1	Componentes del diseño de la estructura organizacional	53
4.5.1.1	Misión.....	53

4.5.1.2	Visión	53
4.5.1.3	Valores.....	53
4.5.1.4	Objetivos Estratégicos	54
4.5.2	Datos de identificación	55
4.5.2.1	Razón Social.....	55
4.5.2.2	Logotipo	55
4.5.3	Ubicación sectorial y física.....	55
4.6	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN.....	56
	CONCLUSIONES.....	70
	RECOMENDACIONES	71
	REFERENCIAS	72
	ANEXOS.....	75
	ANEXO A – Evaluación de Desempeño EVAL-3.....	75
	ANEXO B – Entrevista realizada a docentes experimentados.....	78
	ANEXO C – Manual de Funciones de la Coordinación Zonal 5	80
	ANEXO D – Formato de entrevista preliminar.....	82
	ANEXO E – Formato de medición por competencias	84
	ANEXO F – Formato de evaluación 360°	86
	ANEXO G – Organigrama Estructural de la Coordinación Zonal 5.....	88

RESUMEN

En los últimos años, la tendencia de recursos humanos ha ocupado un papel fundamental en el mercado laboral, los buenos profesionales tienen más exigencias además de un buen salario para trabajar en distintas organizaciones y tener un buen rendimiento. Desde éste origen parte el estudio, en el capítulo 1 se describe una breve reseña de la situación de la Coordinación Zonal 5 de Educación, Institución Pública objeto del estudio que enfrenta la problemática de una inadecuada estructura organizacional la cual incide en el desempeño de las labores diarias de los servidores públicos, lo que ocasiona que los usuarios no estén conformes con la respuesta a sus requerimientos, por lo que se plantean objetivos a la investigación que implique realizar un análisis desde una perspectiva interna y externa, y proponer una solución efectiva. En el segundo capítulo se presentan algunos conceptos y estudios de autores vinculados en la rama de recursos humanos que apoyen a la gestión de la organización basada en la estructura organizacional que es necesario para el desarrollo del presente trabajo de investigación; en el tercer capítulo se explica la metodología, población objetivo, muestra y las técnicas de recolección de datos para realizar el análisis, y así presentar información estadística obtenida de las técnicas aplicadas mediante la información de los archivos de la Coordinación Zonal 5 y entrevistas a docentes experimentados. Se presenta el análisis de cada uno de los datos y finalmente en el cuarto capítulo se propone el diseño de una estructura organizacional que facilitará mejorar el desempeño de los servidores, mediante objetivos y estrategias de acción que se realizarán en corto plazo dando así un valor agregado a la institución, generando estabilidad a sus funcionarios, cultura organizacional y a su vez, ser una de las primeras organizaciones públicas latinas que se involucre en el mercado laboral atrayente para los mejores profesionales.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1 Determinación del problema	4
Figura 2.3 Docentes entrevistados clasificados por sexo (femenino y masculino).....	34
Figura 3.3 Atención a los docentes usuarios de la Coordinación Zonal 5	36
Figura 4.3 Aspectos de mayor impacto en el desempeño de servidores de la Coordinación Zonal 5.....	36
Figura 5.3 Respuestas a los requerimientos de los usuarios de la Coordinación Zonal 5 ...	37
Figura 6.3 Seguimiento a los trámites en la Coordinación Zonal 5	38
Figura 7.3 Calidad de la gestión de los servidores se ha mantenido en los últimos años ...	39
Figura 8.4 Localización de la Coordinación Zonal 5 de Educación.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.2 Modelos estructurales de organización	19
Tabla 2.3 Población y muestra	32
Tabla 3.3 Evaluación de Desempeño	32
Tabla 4.3 Plan de recolección de datos	33
Tabla 5.3 Docentes entrevistados distribuidos por edades y por institución en la que laboran	34
Tabla 6.3 Docentes entrevistados distribuidos por institución y por años de servicio	35
Tabla 7.3 Entrevistas a profesores de los colegios de milagro usuarios de la coordinación zonal 5 de educación.....	40

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo va abarcar ciertos aspectos de suma relevancia dentro de una organización, de manera que la estructura organizacional incide de una u otra manera en el desempeño laboral de los miembros de la organización.

A medida que avanza el tiempo, las organizaciones van generando mayor competitividad mediante los avances tecnológicos, con el fin de generar rentabilidad a su empresa y su participación en el mercado, no obstante la organización pública se mueve en conjunto con la tecnología e implementa sistemas de mejoramiento continuo con el único fin de solventar las necesidades de la comunidad a la que se está brindando un servicio.

Éste estudio se desarrolla tomando en cuenta que la estructura organizacional es uno de los pilares fundamentales para el correcto desenvolvimiento de todas las organizaciones ligadas a un objetivo social.

Los funcionarios de las instituciones públicas se encuentran ejerciendo su relación laboral mediante contratos ocasionales, código de trabajo, nombramiento provisional y de nombramiento permanente que en el caso de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación, se encuentran distribuidos en mandos de nivel Jerárquico Superior, mandos medios y mandos bajos.

Actualmente es necesario que las organizaciones implementen un una estructura más flexible adaptable al cambio, y que éste último genere aprendizaje en sus miembros.

Se considera sustancial indicar que la estructura organizacional es propiamente un medio que permite establecer el nivel jerárquico dentro de la organización, al mismo tiempo permite identificar el puesto y la función de la misma.

Esta estructura surge con la finalidad de ayudar a la organización en la consecución de objetivos y de esta manera posteriormente obtener un crecimiento que permita la satisfacción de cada miembro como parte fundamental de la misma.

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales: funcional, divisional, geográfica y finalmente central, a continuación se va a mencionar brevemente aspectos importantes que diferencian una estructura de otra.

En el caso de la estructura funcional, esta hace referencia a la responsabilidad y tareas que cada miembro tiene dentro de la organización, la estructura divisional es apropiada en el caso de las organizaciones con diferentes mecanismos de negocios, por otro lado la estructura geográfica es precisa para las organizaciones que se manejan a nivel nacional o internacional y por último la estructura central es útil para organizaciones con muchas plazas funcionales.

En vista de lo antes expuesto se propone la reestructuración de los puestos, gestión y control en el área administrativa como parte de la inadecuada estructura organizacional de la Coordinación Zonal, con el fin de mejorar el desempeño y la productividad de los servidores.

1.1 ANTECEDENTES

Basado en lo que afirma Chiavenato (2011) “la vida de las personas se compone de una infinidad de interacciones con otros individuos y organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado, sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes por sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí, a formar organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual y aislada no alcanzarla” (p.6). Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas es esencial para la organización. Una organización existe solo cuando existen personas capaces de comunicarse, que estén dispuestas a contribuir en una acción conjunta con el propósito de alcanzar un objetivo común.

La estructura organizacional tiene una responsabilidad global, ya que consiste en garantizar que la empresa funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos.

En las instituciones públicas también existe una estructura organizacional que influye directamente en el comportamiento laboral a pesar de tener un objetivo central que es el bien común y satisfacer las necesidades a los usuarios, el desempeño de los empleados depende del manejo de éste sistema administrativo, teniendo en cuenta que no sólo el incentivo económico es aquel que impulsa a aportar más para la organización.

Desde las Direcciones Provinciales de Educación el desempeño de los servidores públicos ha sido bajo en referencia a los usuarios que no están conformes con las soluciones hacia sus requerimientos a razón del inadecuado manejo administrativo de los recursos y la

baja calificación en el desempeño por parte de los mandos medios a sus subordinados siendo el talento humano es el elemento fundamental para el cumplimiento de los objetivos.

El Ministerio de Educación el veintiocho de mayo del dos mil doce, conformó unidades desconcentradas, las cuales son regidas por las coordinaciones zonales de acuerdo a su ubicación geográfica, desde entonces se empleó un método de reclutamiento de personal basado en la selección aleatoria de los colaboradores que venían desempeñándose en otros cargos públicos administrativos en las Instituciones Educativas que se encontraban a jurisdicción del Ministerio de Educación, para las distintas unidades de servicio, las cuales tenían sus objetivos estratégicos.

El Ministerio de Trabajo aprobó un manual de funciones de puestos y se ejecutó la selección de personal conforme al perfil de puestos para los contratos ocasionales que prestarían sus servicios durante dos años en la organización, pero al momento de ubicarlos por perfil en el área que corresponde, se los asignaba a otras unidades administrativas por la necesidad de personal, desde entonces se fue incumpliendo con el manual de funciones.

A medida que transcurría el tiempo las necesidades de los usuarios se incrementaron cada vez más y el déficit de personal capacitado para dar alternativas eficaces de solución generaba inconformidad y quejas en las redes sociales, de tal manera que se adoptó un método de contratación adicional, que es el de servicios profesionales a largo plazo, para cubrir la necesidad institucional mediante la creación de un perfil no aprobado sin previo estudio de analizar por qué los servidores actuales no se desempeñaban eficientemente en sus cargos.

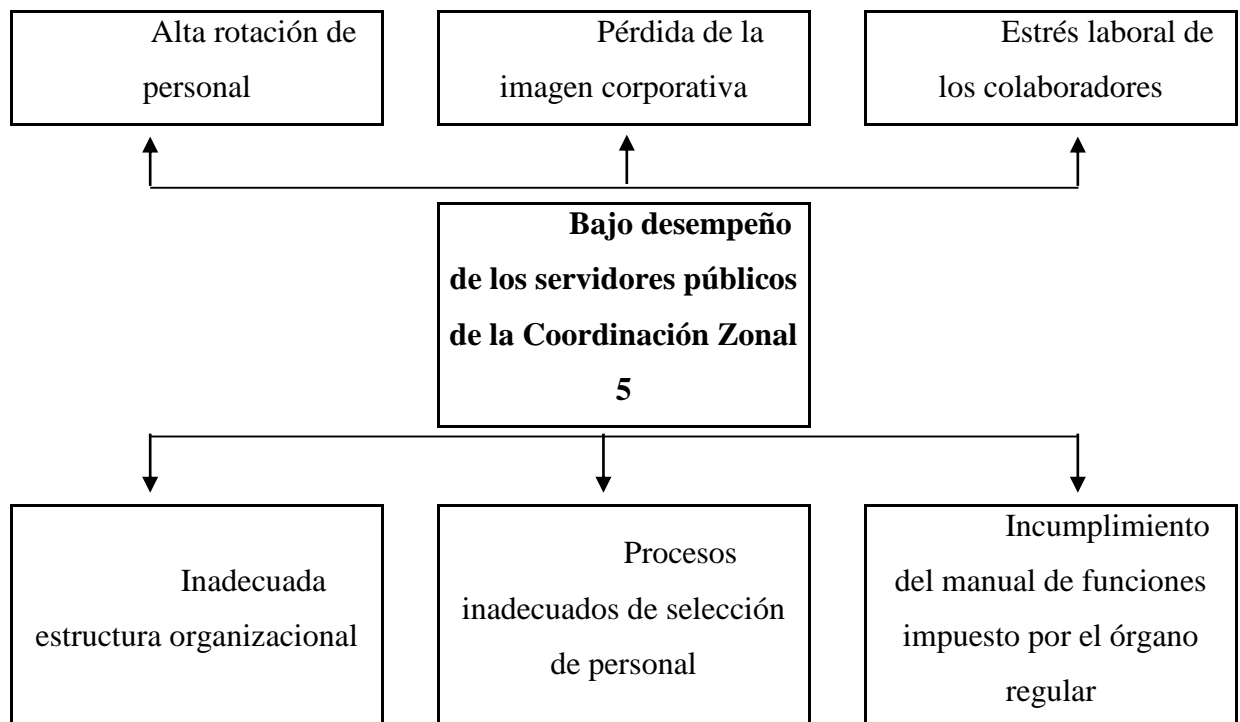
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Tema de investigación

La Estructura Organizacional y su incidencia en el desempeño de los servidores de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.

1.2.2 Definición del problema

Figura 1.1 Determinación del problema



Fuente: Elaboración propia

Los nuevos avances tecnológicos y las tendencias mundiales exigen cada vez más que las organizaciones sean más adaptables a los cambios y retos que plantea cada escenario en su ámbito nacional, la competitividad, el elemento de mayor influencia, y el trabajador se convierte en el recurso fundamental y estratégico para el desarrollo. Si se centra en el objetivo de las organizaciones públicas que es el “bienestar común” sin fines de lucro, el recurso humano también es el elemento estratégico para el desarrollo exitoso de la misión y el instrumento fundamental para encaminarse al cumplimiento de la visión.

Si se establecen las diferencias de ambas organizaciones desde el punto de vista de Recursos Humanos, son objetivos distintos pero un solo elemento fundamental, y es deber

primordial de las organizaciones la satisfacción de necesidades personales y profesionales procurando el bienestar del empleado.

La Coordinación Zonal 5, como institución que va en desarrollo al cumplimiento de un objetivo social, enfrenta la problemática del bajo desempeño de sus colaboradores respecto a sus puestos de trabajo debido a que existe una inadecuada estructura organizacional en su funcionamiento como organización, en sus procesos y con los funcionarios, se ejecutan procesos de selección no adecuados, como el incorporar servidores referidos en áreas que no son direccionadas hacia el perfil profesional y no aptos para desempeñar las funciones, es decir existe incumplimiento con el manual de funciones impuesto por el organismo regulador que es el Ministerio de Trabajo y no tener asignado un perfil de puestos para cargos fundamentales para el desarrollo en beneficio de la Educación, por lo que al área de talento humano le corresponde contratar personal de servicios profesionales debido a que no se cuenta con el personal idóneo y por la necesidad institucional, por lo que en base a la evaluación de desempeño anual, los funcionarios que no obtienen una calificación entre los rangos “Excelente” y “Muy Bueno” son reubicados de manera horizontal de sus funciones actuales, todo éste antecedente origina el bajo desempeño de los servidores respecto a sus puestos de trabajo, factor que tiene como consecuencia la alta rotación de personal, pérdida de la imagen corporativa frente a los usuarios, autoridades y otros organismos del sector público que buscan el desarrollo y sostenibilidad en el tiempo y el estrés laboral de los colaboradores.

En este sentido las organizaciones públicas han incorporado en su estructura administrativa la subdivisión de talento humano que pone énfasis en el cumplimiento de objetivos sociales gestionando el bienestar y desarrollo humano en la institución.

En Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos, provincias que constituyen la zona 5 del Ecuador, existe una gran cantidad de Distritos Educativos, los mismos que son regidos por una Coordinación Zonal que se encuentra ubicada en Milagro, en la que se centra el objeto de estudio. La propuesta de una reestructura organizacional facilitará el mejoramiento del desempeño laboral tanto en la matriz, y en consecuencia, en sus direcciones distritales, de tal manera que permita a los empleados desenvolverse en áreas de acuerdo a su perfil profesional y lograr mejorar su servicios a la comunidad.

La inadecuada estructura organizacional incide en el desempeño de los servidores de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.

1.2.3 Formulación del problema

¿De qué manera la estructura organizacional no permite mejorar el desempeño de los servidores de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación?

1.2.4. Delimitación del problema

Límite Contenido: Talento Humano

Límite Espacial: Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.

Límite Temporal: Tercer Trimestre del 2017

Límite Poblacional: Servidores de las Unidades de la Coordinación Zonal 5.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una estructura organizacional para la Coordinación Zonal 5 de Educación, mediante el análisis de los factores que influyen en el desempeño de los empleados y el estudio del perfil de puestos de cada departamento, que permita mejorar los roles de los servidores.

1.3.2 Objetivos específicos

- Examinar los perfiles de puestos de la estructura organizacional actual implicando un análisis comparativo de los documentos e informes de la Coordinación Zonal 5, con el fin de evaluar el desempeño laboral de los servidores.
- Determinar los principales factores que inciden en el desempeño de los servidores, a través de la información recibida de la documentación y de las entrevistas a docentes experimentados.
- Diseñar una estructura organizacional en base al perfil y competencias requeridas para los puestos, adaptado a la realidad nacional actual.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La falta de una adecuada dirección administrativa de la Coordinación Zonal 5, influye directamente en el cumplimiento del objetivo social de la organización, ya que no se aprovecha el talento humano ni se utilizan apropiadamente los recursos.

Ante éste hecho se ha dado la necesidad de analizar el problema, siendo necesario el diseño de una nueva estructura organizacional que permita elaborar un plan de reubicación de acuerdo al perfil profesional de los servidores y la reestructuración del manual de puestos para mejorar el desempeño de los servidores y por ende el funcionamiento de la organización.

Éste estudio permitirá corroborar el mal manejo administrativo de la Coordinación Zonal 5, para en base a esto presentar alternativas innovadoras de solución, de modo que la organización alcance eficiencia y eficacia en sus actividades.

Una adecuada técnica administrativa responde a la variación y posibles cambios de las organizaciones públicas, ya que dependen del gobierno, por ésta razón es importante que los servidores se desenvuelvan en áreas donde puedan aportar más y puedan ser proactivos a razón de su previo conocimiento profesional en el área sin esperar a escuchar alternativas de solución de sus superiores.

Los beneficios de un diseño de un nuevo modelo de estructura organizacional se verán reflejados en una mayor definición y coordinación de actividades, y el impacto para la organización será satisfactorio ya que mejorará el comportamiento laboral de los empleados en el desempeño de su cargo y en el cumplimiento de sus funciones incrementando las capacidades y el desempeño de calidad del talento humano especializado en educación.

El desarrollo del estudio es posible por lo que se tiene el acceso a la información requerida para poder realizarlo.

1.5 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se concentra en dos factores fundamentales que influyen directamente en el desarrollo de empresas tanto públicas y privadas, que son la estructura organizacional y el desempeño laboral. Siendo una organización pública como objeto de

estudio, el análisis se realizará involucrando actores internos (servidores de la organización) y actores externos (docentes experimentados) de la Coordinación Zonal 5 de Educación, ubicado en la Av. 17 de Septiembre y Av. Quito, cantón Milagro, provincia del Guayas, País Ecuador.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO REFERENCIAL

Luego de revisar el Centro de Información Bibliotecario de la Escuela Superior Politécnica de Litoral presento a continuación un estudio investigativo referencial:

Idárraga (2012) de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Integrante de los grupos de Investigación GRIEhCO y AdGeO, en su artículo de investigación titulado “*Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá*” concluye que el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial, y que cuando ocurre la reestructuración, ésta responde a maniobras de eliminación y creación de cargos tomando como único referente el organigrama. Es decir si en la propuesta de un nuevo modelo de estructura se asigna actividades de manera neutral los empleados van a responder eficientemente sin establecer ningún tipo de relación fuera de lo profesional, realizar de manera neutral también implica que sería acorde al perfil profesional, en la que las personas tengan conocimiento previo, y la estructura organizacional debe asumirse desde una perspectiva de pensamiento institucional, estableciendo una relación entre bienestar de los empleados y cumplimiento de objetivos estratégicos de la empresa.

Si se realiza una propuesta de reestructuración, debemos empezar por el organigrama de la organización, y posteriormente un análisis para la creación y eliminación de cargos acorde a las actividades, funciones y necesidades de la empresa, de tal manera que si reestructuramos los funcionarios acorde al perfil y competencias, ésta debe responder con un alto grado de impacto en la organización.

Aira (2016) de la Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales, en su artículo de investigación titulado “*Las Instituciones y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional*” establece que el comportamiento organizacional en la organización es vital para canalizar el entendimiento y control de las conductas laborales dirigiéndolas hacia relaciones interpersonales efectivas y al logro de los objetivos organizacionales.

Davis (2005) define el comportamiento organizacional como el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas, tanto en lo individual como en grupo actúan en las organizaciones, ésta disciplina pretende identificar medios para que actúen más eficazmente.

El comportamiento organizacional es un componente fundamental para la estructura organizacional, ya que influye directamente sobre las relaciones entre empleados y genera motivación encaminado al cumplimiento de objetivos de sus puestos, al proponer una estructura organizacional basada en el cambio enfocado al comportamiento se puede influir en el ámbito personal y laboral de los empleados creando así una relación armoniosa en su contacto diario con los usuarios en los que se está enfocando el estudio.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1 Estructura Organizativa

2.2.1.1 La organización, conceptos básicos

Morgan (2006) establece que las organizaciones raramente se establecen como un fin en sí mismas, son instrumentos creados para conseguir unos fines. Esto se refleja en los orígenes de la palabra organización, que se deriva del griego "organon", es decir, instrumento. No nos asombra desde luego que ideas como "objetivo", "tareas", "fines", son conceptos fundamentales de la organización. Los instrumentos son dispositivos mecánicos y desarrollados para ayudarnos en la realización de determinadas actividades encaminadas a obtener un fin.

Esta instrumentalización es evidente en las prácticas de las primitivas organizaciones formales que conocemos, tales como las que construyeron las pirámides, imperios, catedrales y ejércitos. Sin embargo, es con la innovación y proliferación de las máquinas, especialmente a lo largo de la Revolución Industrial de Europa y América, cuando los conceptos de organización se mecanizan. Para el buen rendimiento de las máquinas (especialmente en la industria) se requiere que las organizaciones se adapten a las necesidades de las máquinas. Al examinar los cambios en la organización que se acompañan con la Revolución Industrial encontraremos un incremento de la tendencia a la burocracia y la rutinización de la vida en general.

Según Iborra, Dasi, Dolz, & Ferrer (2014) la organización se define “como un conjunto de personas, que son los medios o recursos adecuados, funciona mediante un conjunto de procedimientos y reglas establecidas para alcanzar un fin determinado.” (p. 7), manifiesta además Aramburu & Rivera (2008) “organización puede expresar el proceso o la fusión de organizar, es decir la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos).” (p. 15), finalmente menciona Bertoglio (1982) “es la coordinación racional de las actividades de un número de personas para el logro de algún propósito u objetivo explícito y común, a través de la división del trabajo y de funciones y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.” (p. 23).

Se presentan otras definiciones importantes relacionadas con la organización, como son: Estructura Organizacional, “se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” Hitt (2006, p.230); complementa Robbins & Coulter (2005) que la define “como la distribución formal de los empleos dentro de una organización.”. (p. 234); y, finalmente a la estructura organizacional, Martínez y Gutiérrez (2005) la definen “como el esquema de jerarquización y división de funciones componentes de ella.” (p. 175).

2.2.1.2 Sistema organizacional

Por otro lado, al referirse al sistema organizacional Schaller (2010) lo define “como un procedimiento integral correspondiente con el abordaje adecuado y concurrente al problema existente, formación de recursos profesionales para la transferencia de conceptos básicos, orientación y motivación de la población organizada, generación de programas de atención social, e incorporación de la metodología y tecnología adecuada.”, y además manifiesta que “los sistemas organizacionales son estables, influyen en el rendimiento de todos y pueden ser diseñados conscientemente”, finalmente expresa “El sistema organizacional abarca la optimización mediante la dirección técnica, la organización del personal y otros recursos, y relacionando a la empresa con su medio ambiente.”

2.2.1.3 Elementos básicos de las estructuras organizativas

En el proceso de organizar, uno de los primeros elementos que se debe examinar más a fondo es la diferenciación, que es el grado en el cual las actividades se dividen en sub actividades, y que son realizadas por individuos con habilidades especializadas.

La diferenciación tiene como beneficio principal una mayor especialización del conocimiento y de las habilidades. Por ejemplo, en una institución pública, considerando la complejidad que implica la eficiencia de la gestión, deben contar con personal especializado en las diferentes áreas administrativas, así por ejemplo, el área financiera debe ser administrado por profesionales en finanzas o contabilidad; en recursos humanos, el personal a cargo debe ser profesionales en la rama de gestión de talento humano, y así con todas las áreas. A este tipo de diferenciación con base en lo que hacen los empleados por lo general se le conoce como diferenciación por actividades.

Sin embargo, la naturaleza de la diferenciación no se limita a aquello que la gente hace, ya que asimismo podría incluir lo que piensan los empleados. A esto se le conoce como diferenciación cognoscitiva y es, dentro de una organización, el grado en que las personas de las diferentes unidades piensan sobre distintas cuestiones o sobre cuestiones similar es de forma distinta.

Por ejemplo, en forma habitual los contadores piensan acerca de activos y pasivos, mientras que los gerentes de recursos humanos piensan en el ambiente laboral y bienestar de los empleados. No obstante, estos dos grupos, a la vez, podrían pensar sobre una misma cosa de manera distinta. Los contadores podrían pensar acerca del desempeño organizacional en términos de resultados financieros, en tanto que los especialistas en talento humano lo harían en términos de la satisfacción del usuario

Pero, ¿por qué es importante? Es importante porque si bien la diferenciación trae consigo una mayor especialización, con frecuencia hace que se vuelva un reto intentar reunir todas estas capacidades especializadas para entregar un producto o servicio al cliente.

2.2.1.3.1 Integración

En contraste con la diferenciación, la integración es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí.

El beneficio inherente a la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico. En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la interdependencia. Se entiende por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria. Hay tres clases de interdependencia.

La interdependencia en común existe cuando varios grupos con funciones muy independientes contribuyen en forma colectiva con un resultado común. Por otro lado, la interdependencia secuencial ocurre cuando los resultados de un grupo se convierten en los insumos de otro. Por último, la interdependencia recíproca existe cuando dos o más grupos dependen unos de otros para sus insumos. En principio, cuanto más interdependencia haya, mayor será la necesidad de cooperar y, por ende, de integración.

De acuerdo a lo que se establece en el libro Estructuras Organizativas de Publicaciones Vértices (2008) “la estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar” (p. 3). Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Por otro lado, una organización, es una forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.

Para Tamames (1975) la estructura organizativa es la caracterización de un todo por las relaciones mutuas que implican la distribución y el orden de sus partes.

Kast y Rosenzweig (1987) incluyen dentro del concepto de estructura, los siguientes elementos: 1) un patrón de relaciones y obligaciones formales, es decir un organigrama y una descripción de puestos de trabajo; 2) un criterio de asignación de las tareas a las unidades orgánicas, departamentos y personas; 3) la forma en que las diferentes tareas son coordinadas o integradas; 4) las relaciones de poder, estatus o jerarquía; y, 5) las políticas, procedimientos, normas y controles formales que guían y regulan la actividad de los miembros de la organización.

El organigrama es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división de trabajo, que además permite: 1) articular las distintas funciones; 2) destacar los distintos puestos y posiciones; 3) establecer cuáles son las líneas de comunicación formales y conexiones entre puestos; 4) ver de forma inmediata y resumida la manera en que se estructura la empresa; y, 5) conocer las relaciones entre los puestos de trabajo.

2.2.1.4 Mecanismos de coordinación

Los organigramas representan la herramienta universal aplicada en las estructuras organizacionales y en el que se distribuyen claramente los cargos y jerarquías del personal que integran las empresas. Los organigramas se clasifican de diferente manera:

2.2.1.4.1 Por su naturaleza:

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Micro administrativo: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.

Macro administrativos: Involucran a más de una organización.

Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término meso administrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado.

2.2.1.4.2 Por su finalidad:

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.

Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información

que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.

Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.

Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

2.2.1.4.3 Por su ámbito:

Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

2.2.1.4.5 Por su contenido:

Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.

Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

2.2.1.4.6 Por su presentación o disposición gráfica:

Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de tráfico. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, ósea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras”.

Los órganos de producción y ventas constituyen los órganos de línea en la gran mayoría de las empresas.”

2.2.1.4.7 Línea de mando

Según Robbins y Coulter (2005) “línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien.” (p. 237), menciona además Robbins S. P. (2004) “línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reposta a quien” (p. 429), finalmente menciona Griffin, Treviño Rosales, & Arriola Miranda (2011) “es la línea clara y distinta de autoridad entre las posiciones en una organización.” (p. 346)

2.2.1.5 Tipos de estructura organizacional

Es importante conocer los tipos de estructura organizacional más relevantes y de mayor aplicación, si consideramos lo que afirma Vásquez Rojas (2012) “La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes”. De acuerdo a este enfoque, la estructura organizacional se la puede dividir en formal e informal.

2.2.1.5.1 Estructura formal

Surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo, entre otras.

2.2.1.5.2 La estructura informal

Se enmarca de acuerdo al orden social, siendo más dinámicas que las formales.” afirmación apoyada por Franklin (2004).

2.2.2 Diseños y modelos estructurales de organización

La importancia de tener el conocimiento de la organización, así como su estructura, para quienes manejan o administran el área de recursos humanos, se basa en que el ser humano tiene relación diaria con muchas organizaciones, en las que desarrolla una serie de

actividades. En estas organizaciones, el ser humano se viste, se educa, come, se divierte, etc. Esto sucede porque las personas comprenden que el esfuerzo colectivo es más efectivo que el esfuerzo individual y es así entonces, que al interior de una organización este esfuerzo puede aunarse y orientarse para lograr mejoras o cambios constructivos. Por lo tanto, la persona o individuo tratará de unir las conductas organizacionales de muchas otras personas diferentes entre sí, con la finalidad de conseguir objetivos comunes que no sería posible sin los esfuerzos compartidos y convergentes de sus miembros.

2.2.2.1 Diseño organizativo

El diseño organizativo es un proceso de ordenación de las características estructurales de la organización, para conseguir o mejorar su rendimiento. Es clave para que la organización pueda tener la habilidad y capacidad de orientarse en el mercado, adaptarse a él e innovar y competir exitosamente a corto y mediano plazo.

El diseño organizacional es más que una mera estructura, es la integración de estructura, procesos, recursos humanos, cultura, sistemas y tecnología. Además, contar con un diseño organizacional coherente con los objetivos estratégicos se vuelve esencial para las empresas. La estructura de cargos y procesos debe apoyar la estrategia del negocio.

La claridad y la responsabilidad son los factores clave para un adecuado diseño organizacional. Cuando los recursos humanos de la organización saben qué, cómo y cuándo hacer, y se responsabilizan de sus acciones dentro de un grado de libertad apropiado, es muy probable que se obtengan los resultados esperados.

El diseño de la estructura formal (estructura intencional de funciones) tiene como propósito configurar el interior de la organización para obtener una estructura eficaz y eficiente:

Eficaz: la estructura será eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la organización. Principio de unidad de objetivo.

Eficiente: la estructura organizativa debe permitir la obtención de los objetivos propuestos al mínimo costo. Principio de eficiencia.

Según Contó y Weihrich (1994) el diseño organizativo constituye una actividad dinámica y compleja, siendo un proceso integrado por un conjunto de actividades interrelacionadas entre las que se pueden identificar:

- Las tareas que son necesarias desarrollar para alcanzar los objetivos generales de la organización.
- La agrupación de estas actividades en unidades orgánicas.
- Asignar estos grupos de actividades a un responsable y otorgarle la autoridad necesaria para llevar a cabo su compromiso
- Diseñar y procurar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación (vertical y horizontal) en la estructura.

De aquí pueden extrapolarse cuatro parámetros o principios inherentes al diseño de la organización:

- **División del trabajo**, dividir la carga de trabajo en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos.
- **Departamentalización**, combinar las tareas en forma lógica y eficiente mediante la agrupación de empleados y áreas.
- **Jerarquía**, especificar quién depende de quién dentro de la organización.
- **Coordinación**, establecer mecanismos tanto para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente como para vigilar la eficacia de dicha integración.

Dividir el trabajo permite la especialización de las tareas, y por ello, la creación de unidades organizativas encargadas de grupos de actividades específicas con algo en común, y se produce tanto en sentido horizontal (departamentalización) como en sentido vertical (jerarquía).

Además. Hay que coordinar las actividades diversas que ha resultado tras la división del trabajo. La coordinación es necesaria tanto en sentido horizontal (mecanismos de enlace entre diferentes unidades organizativas) como en sentido vertical, mediante sistemas que coordinen los diferentes niveles de estructura (red de autoridad y sistema de planificación y control).

Se observa por lo tanto que los parámetros de diseño organizativo se agrupan en 2 grandes categorías de decisiones:

- Las relativas al grado de diferenciación o especialización
- Las correspondientes al grado de integración o coordinación.

2.2.2.2 Modelos estructurales de organización

En el siguiente cuadro se resumen los principales modelos estructurales de organización de acuerdo a grupos y tipos de modelos:

Tabla 1.2 Modelos estructurales de organización

Modelos estructurales de Organización	Modelos tradicionales o Básicos	Piramidal
		Vertical
		Radial
		Anárquica
	Modelos Completos	Divisional
		Matricial
	Nuevas Configuraciones	Virtual
		Por equipos
		Federal
		En trébol
		Sin fronteras

Fuente: Adpatado de Publicaciones Vértice S.L. (2008)

2.2.2.3 Estructuras básicas

2.2.2.3.1 Piramidal

- La cúspide es depositaria exclusiva del conocimiento.
- La cúspide emite el conocimiento hacia abajo en forma de órdenes.
- La capa intermedia (trabajadores de buró, oficinistas, capataces) realiza labores de intermediación y traducción de las órdenes.
- Las rutinas solo son modificadas por iniciativa de la cúspide.
- La base (mayoritaria) se concibe como simple unidad receptora de órdenes.
- En general, las organizaciones piramidales son estáticas: están diseñadas para perdurar, no para moverse.

2.2.2.3.2 Vertical

- Búsqueda del aplanamiento de la pirámide mediante la horizontalización de las interacciones.
- La dirección guía al grupo.

- Individuos preparados para los relevos con la dirección ocupan los flancos.
- El colectivo opera con mucha movilidad interna.
- La compartimentación es débil y la comunicación es clave.
- Los nexos de solidaridad son fuertes: cuando un miembro del equipo tiene alguna contingencia pide y obtiene apoyo de inmediato.
- La fuerza y velocidad del equipo es la sumatoria de las de sus integrantes.

2.2.2.3.4 Radial

También conocida como organización concéntrica, molecular o sistémica:

- En el núcleo se ubica la dirección central.
- Lo más próximo al núcleo está conformado por las unidades de servicios compartidos.
- En el nivel intermedio se ubican los servicios corporativos. Vincula las fuerzas internas con las externas.
- Sistemas dinámicos de comunicación permiten conocer las tendencias que caracterizan los cambios del entorno.
- El flujo transversal y continuo de información permite superar los obstáculos que suelen impedir la circulación de conocimientos en las organizaciones de tipo radial.

2.2.2.3.5 Anárquica

- El antiguo núcleo de dirección o cúspide de las organizaciones piramidales se diluye hasta convertirse en una especie de delgado y tenso hilo conductor.
- Los efectos del impacto de los cambios del entorno son transmitidos al hilo conductor que los retransmite a las demás unidades de forma sutil, manteniendo siempre la armonía del conjunto.
- Todas las unidades aprenden de la información interna y externa, conforme a sus propias particularidades.
- Las rigideces eventuales de una unidad alteran el movimiento del conjunto y, si llegan a ser excesivas, pueden determinar su salida de él o la caída del todo.

2.2.2.4 Estructuras completas

2.2.2.4.1 Divisional

- Se basa en el concepto de división como unidad organizativa básica que funciona como cuasi-empresa, con sus propios objetivos, departamentos y medios.
- Más que una organización integrada, consiste en una serie de entidades semiautónomas, acopladas mediante una estructura administrativa central.
- Se combina la autonomía divisional con el control del rendimiento y la asignación de recursos centralizados.
- Los directores de cada división, al tener que justificar periódicamente su rendimiento, no gozan de la libertad de experimentación que tiene el empresario independiente.
- Solo es posible cuando el sistema técnico de la organización puede ser separado formando segmentos, uno para cada división.
- Alcanza la flexibilidad y las economías de alcance y por su habilidad en centrarse rápidamente en las exigencias de los nuevos mercados o de mercados en expansión.
- Elimina el deseo de la gente de innovar y asumir riesgos.
- Fomenta la asignación eficiente de capital en la organización, prepara a los ejecutivos generales, reduce los riesgos y aumenta la capacidad de reacción estratégica.

2.2.2.4.2 Matricial

- Surge ante la pérdida de valor de los criterios de departamentalización.
- Para tareas complejas e interconectadas.
- Para organizaciones sometidas a frecuentes cambios.

2.2.2.5 Nuevas Configuraciones

2.2.2.5.1 Virtual

Según lo que afirman Tamayo, Tamayo y Duque (2001) todos los sectores afrontan un conjunto de retos comunes y aunque los términos pueden ser distintos de sector a sector,

existen tres procesos claves que proporcionan la mayor recuperación de la inversión en un entorno e-business. Uno de los procesos es la Gestión de las Relaciones con el Cliente (CRM), que tiene como objetivo asegurarse que los clientes estén satisfechos, ofrecerles aquello que desean en el momento que lo desean. El otro proceso y epicentro de la empresa basada en e-business está representado por la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP), que se encarga de gestionar todos los procesos de la organización, para lograr sus objetivos mediante la integración de todas sus formaciones. El tercer proceso es la Gestión de la Cadena de Suministros (SCM), que trabaja estrechamente con los proveedores para estar seguros de que se tienen los productos suficientes para vender. Facilitar a los proveedores la visión de las aplicaciones internas de gestión de recursos de la empresa puede que ayude a que los proveedores se anticipen mejor a las necesidades del cliente. Este proceso se encuentra en línea de reducción de costes, a la vez que también mejora la satisfacción del cliente, ya que obtiene lo que desea y en el momento que lo precisa.

2.2.2.5.2 Por equipos

Se denomina de esta manera ya que el equipo se transforma en unidad organizativa fundamental para la agrupación del trabajo, es decir, sustituye al departamento convencional. La toma de decisiones, la planificación, organización y el control del trabajo pasa a ser llevada por cada equipo (existe una descentralización en todos los aspectos relativos a la actividad que cada grupo realiza).

Tanto directivos como empleados se organizan en equipos que adoptan una orientación más horizontal que vertical. Por lo tanto ese tipo de organización requerirá un tipo de trabajadores especializados y polivalentes, ya que rotan por los diferentes equipos (y de ahí se le denomina organización en racimo).

2.2.2.5.3 Federal

La organización federal es una estructura funcional tradicional. Cuando las unidades especializadas en diferentes fases del proceso productivo, se enfrentan a trabajos tan complejos que se hace imposible su coordinación por lo métodos tradicionales de la organización funcional se recurre a independizar esas unidades. Aunque esas unidades se comporten independientemente, la naturaleza de la organización en su conjunto sigue siendo funcional, esto es, unidades especializadas entre las que existen intensas interdependencias

de proceso priorizadas e interdependencias de flujo secundarias que hay que compensar. En cuanto a su estrategia de diversificación, su naturaleza funcional impide una diversificación intensa, favoreciendo comportamientos mucho más próximos a la expansión, lo cual hace que en su estructura primaria las unidades creadas no se hayan constituido teniendo que priorizar capacidades “suaves o rígidas”, sino que cada una de ellos poseerá en mayor medida uno de los dos tipos de capacidades.

2.2.2.5.4 En trébol

La estructura en trébol está compuesta en forma de un trébol, con tres hojas: la primera hoja, llamada núcleo profesional está formada por los trabajadores profesionales técnicos y administradores esenciales en la organización. La segunda hoja el margen contractual, estaría compuesta por aquellas personas u organizaciones cuyo trabajo no constituye la esencia de las operaciones de la empresa para aumentar la eficiencia y reducir rigideces, tales operaciones se subcontratan o se ceden a unidades externas. La tercera hoja está integrada por la fuerza de trabajo flexible, es decir aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporal que se relaciona de manera eventual. Se puede entender como un elemento auxiliar guiado por una filosofía a corto plazo, sin el compromiso ni la ambición del núcleo profesional.

Es una fase de diseño más avanzada se añadirá una cuarta hoja que implica la realización del trabajo por parte del cliente. Esto que a primera vista llama la atención, es muy habitual en organizaciones como gasolinera, banca y autoservicios, que difícilmente puede aplicarse a los hospitales ya que los clientes no tienen los conocimientos suficientes para realizar por ellos mismos parte del proceso, cuyas características principales son:

- Es la representación del máximo aplanamiento de una organización. Los niveles jerárquicos desaparecen y la organización se configura como un trébol de cuatro hojas con un tallo.
- El objetivo es la búsqueda de la máxima flexibilidad

2.2.2.5.5 Sin fronteras

Las organizaciones sin fronteras "trascienden las rígidas líneas de la burocracia y los límites de las divisiones dentro de una empresa y hacer caso omiso de las fronteras donde

se separa la propia sociedad de sus mercados, clientes e interesados", centrándose en el comportamiento fluido y adaptable, estas estructuras orgánicas bienvenidas prosperan en el cambio. El estilo de gestión informal es muy adecuado para complejos y funcionamientos "no estándar" de trabajo.

Las organizaciones sin fronteras se comunican principalmente a través de los métodos de correo electrónico, teléfono y otros virtuales en lugar de la comunicación más tradicional cara a cara. La libertad de trabajar a distancia con los empleados internacionales elimina las barreras geográficas para la productividad y permite una flexibilidad de horarios. Mediante la organización de los trabajadores en los grupos de expertos y darles autoridad para tomar decisiones, estas empresas pueden cambiar rápidamente para satisfacer las necesidades y funciones de manera eficiente en una jerarquía bien definida.

2.2.3 La Cultura Organizativa

Cuando un líder reformula su visión pensando siempre en cambios personales y colectivos, es indicativo de que persigue un cambio de cultura en la organización; pero se presentan fuerzas que intervienen a favor y en contra de ese cambio. Factor primordial como complemento del cambio organizacional que se pretende, es la sustentabilidad, ante el cual se debe tomar las acciones necesarias para lograr alcanzarla. La cultura cambia cuando se logra influenciar el comportamiento y actitudes de las colectividades a través de modelos adecuados a sus objetivos, creencias y capacidades. Es necesario enviar mensajes para actuar en sociedad; mensajes provenientes de fuentes reconocidas y respetadas, y tratar de alcanzar los objetivos estratégicos que se plantean, con la finalidad de obtener la competitividad en las organizaciones empresariales.

2.2.3.1 El concepto de cultura y cultura organizacional:

Son numerosas las definiciones aportadas al concepto de cultura, así como diversas las disciplinas que la abordan, como la antropología, la sociología y la psicología, entre otras. Julián (2008) menciona que: "La noción de cultura en los filósofos suele darle tres significaciones principales: 1) la formación del hombre para su perfeccionamiento, 2) la realización del hombre de sí y para sí, o sea, su conciencia e historia, y 3) el proyecto del hombre para su formación espiritual".

Lo anterior remite a pensadores como Hegel (1973) que hace referencia al trabajo, la libertad y el desarrollo histórico como base de la cultura; a la definición clásica de Kant (citado por Julián (2008): “Lograr que un ser racional sea apto para sus fines (por consiguiente, en su libertad) se llama cultura”, o a Marx (1971) que contempla al ser humano como un ser racional que comparte una serie de valores que lo hacen trascender y progresar hacia un ámbito superior siempre que esté rodeado de un contexto donde la libertad, la razón y el trabajo sean la base y cimiento del grupo social. Esto indica que la cultura debe construirse gradualmente y avanzar hacia el perfeccionamiento del hombre. La praxis mueve y transforma a la cultura, por lo que nunca permanece estática y el cambio se manifiesta como la única constante.

En el campo de la antropología, se puede citar la definición de cultura de Tylor citado por Harris (2001):

“La cultura... en su sentido etnográfico, es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento la acción humanos”.

La cultura se liga, pues, al conjunto social en el que la familia es el eslabón más importante en la transmisión de las costumbres y reglas de convivencia. Estas reglas de actuación y de hablar constituyen la base de la convivencia social. La estructura de un grupo social y la relación entre los grupos que la conforman son campo de estudio, tanto de la sociología como de la antropología.

El cómo cambian con el tiempo y cómo se dan estos procesos son materia de discusión permanente entre los académicos e investigadores.

Schein (1992) reafirma la naturaleza dinámica de la cultura:

“Más allá del concepto tradicional utilizado por los antropólogos, quienes hablan de un conjunto de tradiciones, costumbres y normas que son inherentes al conjunto social y humano, la cultura es un proceso dinámico que nos rodea y moldea nuestra conducta a través

de reglas, estructuras creadas y normas escritas y no escritas generalmente emanadas de un líder o figura subyacente de autoridad”.

La cultura, continúa Schein (1992) es a su vez un concepto abstracto cuyas características están modeladas por individuos, que a su vez son modelados por un contexto social predeterminado.

La cultura en este sentido es equivalente a la personalidad de un individuo, algo intangible e invisible, pero cuyas consecuencias se pueden percibir; por lo tanto, es necesario estudiar a la cultura de una manera más profunda y sistemática para lograr entender sus manifestaciones. No basta, así, con pretender definir a la cultura organizacional como un conjunto de asunciones y creencias compartidas por los miembros de la organización: es necesario ir más allá de esa superficialidad, termina Schein (1992).

Añaden Chávez e Ibarra (2016) la percepción individual de la realidad y su contexto particular tienen efectos en cómo se interpreta y maneja el conjunto de datos que se imponen como valores y costumbres heredadas, esto origina un comportamiento diferente, en mayor o menor grado, por lo que no se puede hablar de una cultura homogénea totalmente. Lo anterior pasa también con los grupos sociales, cuyas características son únicas y los distinguen de otros, por lo que su estudio debe ser diferenciado.

Haneberg (2009) menciona otro elemento importante que refirma lo anterior: el entendimiento como parte de la cultura, referido a que:

“Cualquier grupo social, en la medida en que es una unidad distintiva, tendrá algún grado de cultura que difiere de la de otros grupos, un conjunto algo diferente de entendimientos comunes en torno a los que la acción se organiza, y estas diferencias se encuentran expresadas en una lengua cuyos matices son peculiares a ese grupo”.

Así pues, cada grupo desarrolla un conjunto de símbolos, valores y otras manifestaciones cuyo significado es interpretado por los que poseen el código correspondiente.

Los autores mencionados en este apartado aportan tres elementos esenciales para entender la cultura: las creencias, los valores y el entendimiento común. Lo anterior se liga a su vez con un proceso individual de asimilación, pensamiento y acción. Sin embargo, se necesitan más elementos para entender lo que significa la cultura, y en este punto

Tharp(2005) expone un esquema donde incluye más elementos de la cultura, generalmente aceptados por los expertos.

Valores defendidos:

- Esos valores son defendidos por el líder o los líderes.

Artefactos observables:

Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad.

- Arquitectura y medio ambiente físico.
- Productos, tecnologías, estilo (ropa - arte - publicaciones).
- Valores publicados / declaraciones de misión, mitos / historias/ rituales.

Supuestos Básicos:

- Subyacentes (a menudo inconscientes), determinante de las actitudes de una organización, procesos y acciones de pensamiento.

La cultura, pues, se presenta en todo lo que rodea al individuo y trasciende los sentidos para convertirse en una dicotomía entre lo perceptible y lo imperceptible.

Finalmente, se observa que la cultura organizacional posee elementos distintivos, comúnmente presentes en casi todas las definiciones. Desson y Clouthier (2010) identifican los siguientes:

1. Un entendimiento común de la misión de la organización.
2. Valores que guían la toma de decisiones y la actividad en todos los niveles de la organización.
3. El enfoque y el estilo de gestión de los altos directivos.
4. El cómo piensan los empleados de sus relaciones con la administración, de uno con otro, de las organizaciones asociadas y de los clientes.
5. El cómo se conducen los negocios día a día en la organización.

Estos elementos dan como resultado una personalidad distintiva de cada organización, respecto de otras organizaciones y entidades, y que puede ser percibida casi inmediatamente por el observador externo.

El cómo se comparte y se transmite la cultura dentro de la organización permite entender la adaptación y el cambio organizacional en cada caso y según las circunstancias particulares. Para estudiar este proceso de cambio se debe comprender que, como ya se ha dicho, la personalidad de cada organización es única por lo que, al momento de compararlas con otras, los resultados inevitablemente variarán en mayor o menor grado.

2.2.3.2 Cambio cultural

Según lo que afirman García y Forero (2015) el cambio cultural no se debe entender como un elemento aislado al interior de las organizaciones; por el contrario, debe ser visto como un elemento dinamizador que permite ser abordado desde diferentes aspectos del comportamiento organizacional en sus tres niveles (individuo, grupo y organización).

El cambio organizacional es entendido por Acosta (2004) como un conjunto de transformaciones que se producen por fuerzas internas o externas a las organizaciones, y que generalmente buscan incrementar la efectividad de las mismas (Freire & Gutiérrez-Rubí 2010).

En lo que respecta a las fuerzas que generan un cambio, estas pueden ser: a) estructurales, o referentes a fusiones y adquisiciones; b) reducción de costes, lo cual hace alusión a la eliminación de actividades no esenciales o a la supresión de otros costos en las operaciones; c) cambio de proceso, cuyo énfasis está en hacer que este sea más eficaz y menos costoso; y d) cambio cultural, el cual se centra en el aspecto humano, como lo es el cambio de una dirección de control a una dirección participativa (Luecke 2003).

Por su parte Palací (2005) diferencia entre cambio planeado y cambio no planeado. El primero apunta a la consecución de metas, es más organizado y tiene más control y relación con temas financieros como los costos que se generan. El segundo hace referencia a las acciones que se generan como respuesta a la exigencia de variables externas tales como nuevos direccionamientos o exigencias del mercado. El cambio involucra innovaciones en los procesos, servicios, productos, en la estructura y la dirección de la empresa.

El modelo de cambio planeado propuesto por Lippitt Watson y Westley (1958) es uno de los más representativos del cambio, el cual señala que toda la información debe ser compartida en toda la organización y que ésta solo será funcional si se traduce en planes de acción para mejoramiento en la empresa. Las fases del modelo son la de explorar la

necesidad, definir la entrada de un agente de cambio preferiblemente externo con el fin de realizar un diagnóstico y planear metas y soluciones para generar acciones reales y posteriormente lograr estabilizar y evaluar la organización.

Según Ruiz, Ruiz, Martínez & Peláez (1999) hay que tener en cuenta la diferenciación entre los factores del cambio organizacional y la gestión del cambio organizacional. Los factores del cambio organizacional son aquellos que, por diversas razones, una organización puede detectar la necesidad de cambiar, y comprenden aspectos de orden tecnológico, estructural, de personal y cultural. En el mundo actual de las organizaciones, caracterizado por la globalización, el poder de los clientes y la avalancha de la información, estas deben estar en un proceso permanente de cambio para lograr un mejoramiento continuo. Son los factores tecnológicos, estructurales, culturales y del personal, de los que las organizaciones disponen para poder actuar sobre ellos y, de esta forma, conseguir la adaptación y/o proactividad que necesitan. Para gestionar el cambio en estos factores se han de tener muy claro dos aspectos: las fases del cambio y los elementos para la gestión del cambio.

Se considera que el cambio organizacional se puede estructurar en cinco fases: detectar la necesidad de cambio, realizar el diagnóstico de la situación actual, llevar a cabo la planificación de acciones, instaurar el cambio y llevar a cabo el control y evaluación de los cambios a medida que estos se van produciendo.

Es importante resaltar que la forma como se maneje el cambio va a generar mayor o menor resistencia. Esta se define como un desacuerdo organizacional con respecto al cambio, ya que muchos individuos lo consideran desagradable o no lo entienden, bien sea porque no ha sido explicado de una manera clara o porque se genera incertidumbre frente al proceso (Vicenzi, Melo & Fonseca 2011).

Al respecto, la literatura tiene una serie de debates sobre la forma en que se debe llevar a cabo el cambio organizacional, pero siempre coinciden en la idea de que se debe instaurar enfocado en que los miembros de la organización reconozcan la necesidad de dicho proceso. De esta forma, la capacidad de cambio implica un enfoque sistémico para el desarrollo de la organización, aprovechando así la capacidad natural de las personas, sus percepciones respecto a la equidad en relación al trato y al estatus en el proceso, y los equipos

de trabajo que deseen cambiar y apoyar el cambio, lo cual es un aspecto fundamental Kerber y Buono (2010).

En un estudio realizado por Ernst, Lewis y Hammer (2010) se hace una revisión de las perspectivas de los empleadores en la vida laboral y sus iniciativas en relación con posibles fenómenos de cambio organizacional frente a dos retos: el primero hace referencia a la organización estructural (trabajo flexible, políticas de recursos humanos), y el segundo se refiere a factores culturales (supervisores de apoyo, clima). Los autores señalan que aunque la vida laboral y las iniciativas responden al propósito de satisfacer las necesidades de adaptación de la organización a las relaciones cambiantes entre el trabajo y la vida familiar y personal de los individuos, estos aspectos son marginados, en lugar de involucrarse en los sistemas de la organización; por lo tanto, la visión debe cambiar e integrarse para mejorarla eficacia de la organización.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. METODOLOGÍA

Para la verificación del problema que se presenta en La Coordinación Zonal 5, institución que va en desarrollo al cumplimiento de un objetivo social, y que enfrenta la problemática del bajo desempeño de sus colaboradores respecto a sus puestos de trabajo por la inadecuada estructura organizacional en la que se ejecutan procesos de selección no adecuados, se desarrolló metodológicamente tres fases:

En la primera fase se realiza la consulta de fuentes bibliográficas para elaborar el marco teórico, en ésta etapa se explica el concepto de estructura organizacional, identificando los estudios realizados sobre este tema, y la conceptualización de los términos que son parte de éste estudio investigativo. Con estos insumos se procede a la construcción del estado del arte, que sirve como soporte para el análisis de los resultados.

En la segunda fase, se aplica la investigación documental, que aporta información sobre el estado de la actual estructura organizativa, basado en datos reales de la institución, que indican el nivel de desempeño y los resultados de la gestión. Los tipos de investigación documental en los que metodológicamente se soporta el trabajo son: *estudio de desarrollo teórico*, y *revisión crítica de los documentos resultantes de la gestión del departamento de*

talento humano. La *investigación documental*, es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, aquellos datos obtenidos y registrados en fuentes documentales (Arias 2012, es decir se realiza un análisis sistemático de la realidad con la finalidad de describir, interpretar y explicar las causas.

En la tercera etapa, se realizan entrevistas a 15 docentes de los principales colegios usuarios de la Coordinación (Anda Aguirre, Unidad Educativa Milagro y Velasco Ibarra). Los docentes son previamente seleccionados de acuerdo a su trayectoria, experiencia y conocimiento profundo que tengan sobre la estructura organizacional actual, especialmente en los temas relacionados con el servicio al usuario, desempeño laboral de los servidores, puestos y cargos que actualmente comprende la estructura, a quienes se les aplicó un cuestionario que contiene 5 preguntas de respuestas cerradas y 5 preguntas de respuestas abiertas.

La base de datos de interés son recogidos de forma directa, en éste contexto se trata de una investigación a partir de datos originales de los archivos de información de área de Talento Humano de la Coordinación Zonal 5.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se realiza el estudio con aplicación de la investigación documental a través de la revisión y análisis de información recabada de los documentos de la Coordinación Zonal 5 y además, se aplica la investigación exploratoria mediante entrevistas a docentes con experiencia y elevado conocimiento de los temas investigados, cuyos resultados aportarían alternativas de solución a los principales problemas que se diagnostiquen mediante la recopilación y análisis de los datos obtenidos, de tal manera que facilita el detalle de las características y dimensiones de los problemas determinando su origen y la evolución en el tiempo.

Así mismo, permite mediante el tratamiento de la información evaluar la incidencia que los datos tienen en la gestión del talento humano que es el objeto de estudio, y que servirá para el diseño de un nuevo modelo de estructura organizacional, con el propósito de incidir positivamente en la actitud de los servidores de la organización.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación cuenta con 82 servidores públicos de los cuales 75 se encuentran son sujetos a contratos ocasionales y nombramientos a los que se aplicó la Evaluación de Desempeño Anual EVAL-3, del periodo de enero a diciembre del 2016.

Los 7 servidores restantes son contratos de servicio profesional, que por necesidad de la institución se contrata para cumplir con los objetivos de cada Unidad Administrativa.

Tabla 2.3 Población y muestra

UNIDADES ZONALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Despacho	3	4,00%
Unidad Administrativa Financiera	19	25,33%
Unidad Administrativa de Talento Humano	6	8,00%
Unidad de Asesoría Jurídica	5	6,67%
Unidad de Planificación	6	8,00%
Unidad de Desarrollo Profesional	5	6,67%
Unidad de Educación especializada e inclusiva	9	12,00%
Unidad de Comunicación Social	5	6,67%
Unidad de Administración Escolar	11	14,67%
Unidad de Apoyo, Seguimiento y Regulación	6	8,00%
TOTAL	75	100%

Fuente: Organigrama Estructural de la Coordinación Zonal 5.

La información para elaborar esta tesis se tomó de la data de la Coordinación Zonal 5, en la cual se visualiza las notas obtenidas por desempeño de cada servidor del Formulario MRL- EVAL-03 Informe de Evaluación de Desempeño al 31 de diciembre del 2016.

Tabla 3.3 Evaluación de Desempeño

ESCALA DE CALIFICACIÓN	SERVIDORES
DEFICIENTE	29
SATISFACTORIO	17
MUY BUENO	13
EXCELENTE	7
INACEPTABLE	9
TOTAL	75

Fuente: Informe de evaluación de desempeño anual EVAL -3 Coordinación Zonal 5.

Tabla 4.3 Plan de recolección de datos

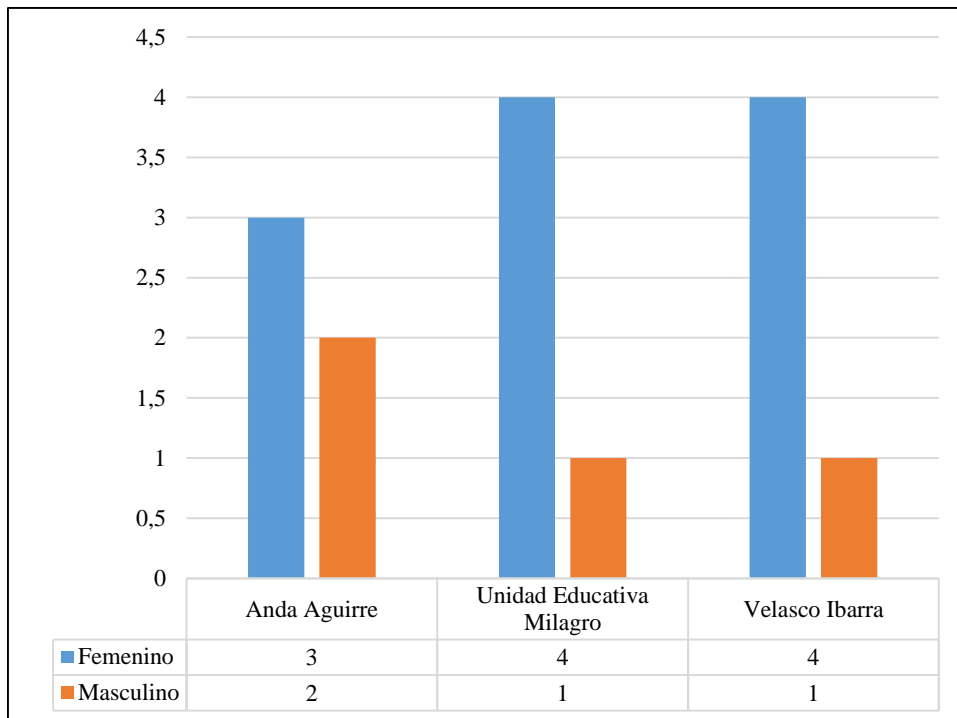
TIPO DE INFORMACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
PRIMARIA	OBSERVACIÓN DIRECTA, ENCUESTA, ENTREVISTA	FICHA DE OBSERVACIÓN, CUESTIONARIO ENTREVISTA

Fuente: Elaboración propia

3.4 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Las entrevistas realizadas a los 15 docentes de los principales colegios de Milagro (5 del Anda Aguirre, 5 de la Unidad Educativa Milagro y 5 del Velasco Ibarra), muestran los siguientes resultados descriptivos:

Figura 2.3 Docentes entrevistados clasificados por sexo (femenino y masculino)



Fuente: Elaboración propia

De los 15 docentes entrevistados 11 pertenecen al sexo femenino y 4 al sexo masculino, evidenciando una supremacía de docentes mujeres en los tres colegios.

Tabla 5.3 Docentes entrevistados distribuidos por edades y por institución en la que laboran

EDADES	INSTITUCIÓN			
	Anda Aguirre	Unidad Educativa Milagro	Velasco Ibarra	Total general
29	1			1
32			1	1
33	1			1
42	1			1
43		1		1
44		1		1
46		1		1
47	1			1
49	1			1
50			2	2
51		2		2
55			2	2
Total general	5	5	5	15

Fuente: Elaboración propia

La media de las edades de los docentes entrevistados es igual a 43,42 años. El número de docentes cuyas edades están sobre la media es de 10, y las edades de los 5

restantes se encuentran bajo la media. Por lo tanto, el 67% de los docentes entrevistados tienen edades superiores a los 43 años, demostrándose de esta forma que tienen la experiencia y trayectoria suficiente para que sus criterios sean considerados como válidos.

Tabla 6.3 Docentes entrevistados distribuidos por institución y por años de servicio

AÑOS DE SERVICIO	INSTITUCIÓN			
	Anda Aguirre	Unidad Educativa Milagro	Velasco Ibarra	Total general
1	1			1
4	1	1		2
5			1	1
6	1			1
8		1		1
10	1			1
20			2	2
21		1		1
22	1	1		2
24		1	1	2
30			1	1
Total general	5	5	5	15

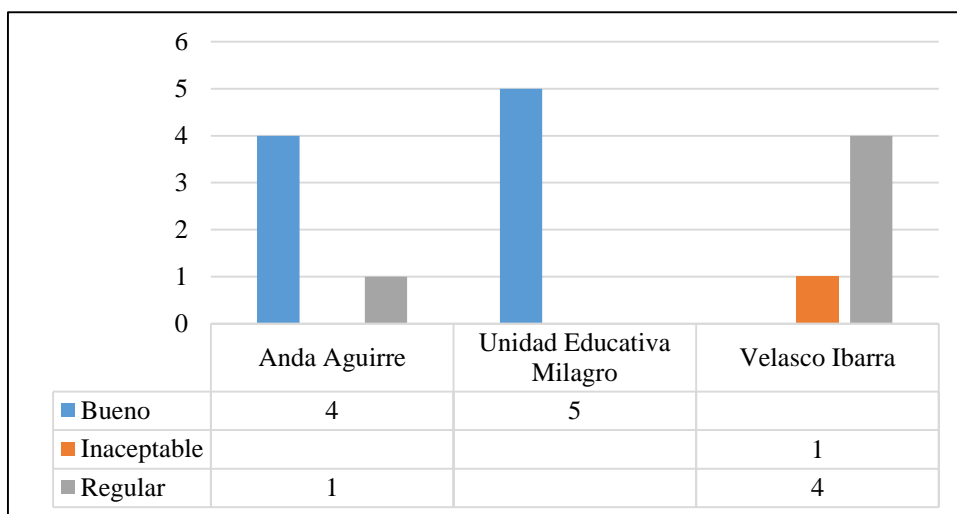
Fuente: Elaboración propia

La media de los años de servicio de los docentes entrevistados es 13,72. El número de docentes que tienen años de servicio sobre la media es 8, es decir más del 50% tienen probada experiencia y antigüedad en la ejecución de la docencia. El resto de los 7 docentes tienen experiencia menor a la media.

Los datos que muestran tanto las edades como los años de servicio, confirman la selección adecuada de los docentes que intervienen en las entrevistas, porque se ratifica la experiencia, responsabilidad y conocimiento de los temas que dan lugar a esta investigación, y sobre todo sobre los diferentes aspectos que tienen que ver con los trámites y gestión que se realizan los funcionarios y empleados de la Coordinación Zonal 5 de Educación.

En las siguientes figuras se muestran los resultados de las respuestas de los docentes entrevistados, de acuerdo a las 5 preguntas con opciones cerradas que se establecieron para que emitan su criterio personal en lo que respecta a la gestión y atención a los usuarios de la Coordinación Zonal 5:

Figura 3.3 Atención a los docentes usuarios de la Coordinación Zonal 5

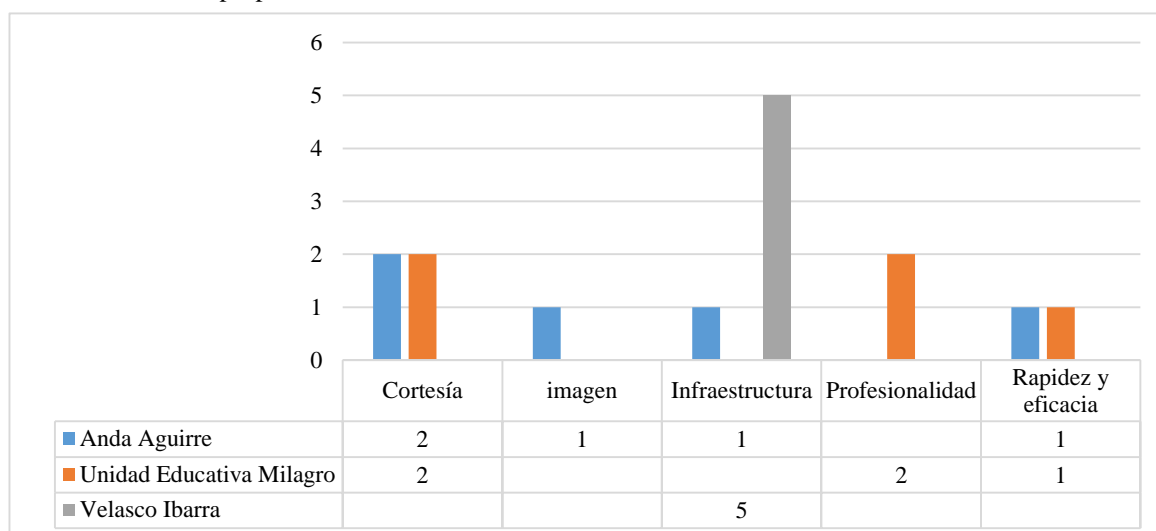


Fuente: Elaboración propia

Según los docentes entrevistados, la atención a los usuarios en la Coordinación Zonal 5 de Educación, en la Unidad Educativa Milagro, todos afirman que es buena, al igual que los docentes del colegio Anda Aguirre, donde 4 aseguran que la atención es buena y 1 afirma que es regular; caso contrario se muestra en el colegio Velasco Ibarra, donde 4 docentes sostienen que la atención es regular, y uno afirma que es inaceptable. Por lo tanto, se aprecia que existe un problema serio de atención al usuario, porque el 33% de docentes sostienen que el servicio es regular y el 7% afirma que es inaceptable.

Figura 4.3 Aspectos de mayor impacto en el desempeño de servidores de la Coordinación Zonal 5

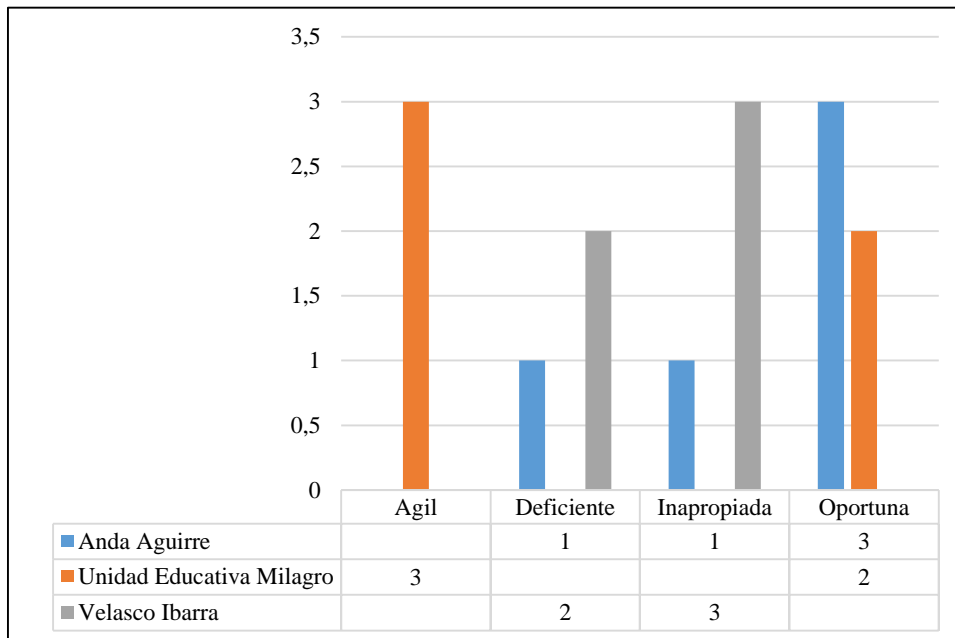
Fuente: Elaboración propia



Según la opinión de los docentes entrevistados, se observa que el aspecto que mayor impacta en el desempeño de los servidores de la Coordinación Zonal 5 es la infraestructura, considerando que las instalaciones actuales fueron remodeladas y adecuadas para ofrecer

mayor comodidad a los usuarios. En segundo lugar opinan que es la cortesía el aspecto de alto impacto; el tercer lugar lo comparte el profesionalismo, la rapidez y eficacia, siendo la imagen el aspecto de menor impacto en los funcionarios de la Coordinación.

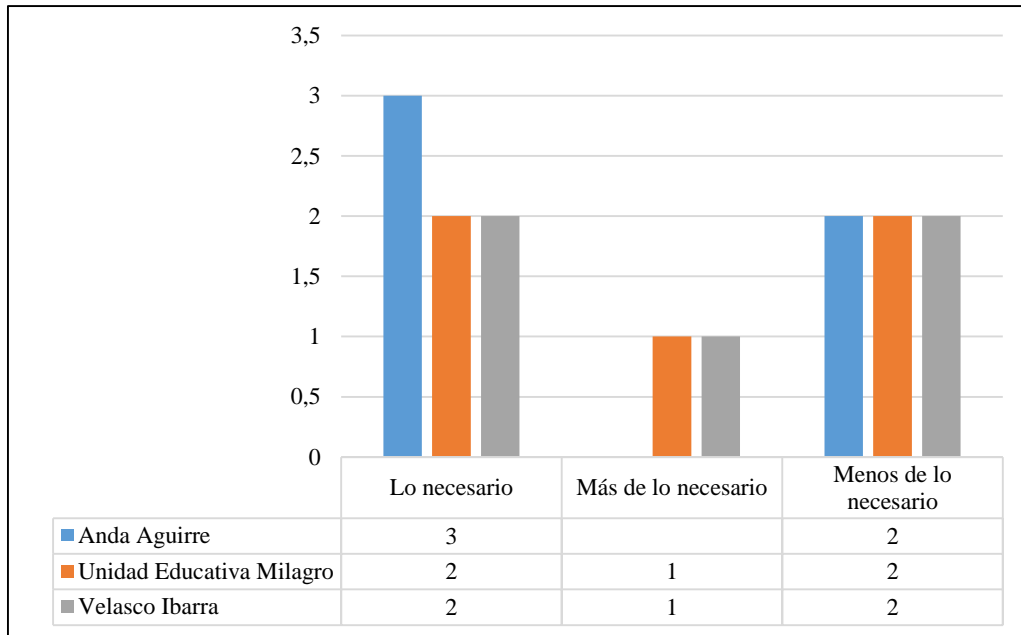
Figura 5.3 Respuestas a los requerimientos de los usuarios de la Coordinación Zonal 5



Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se muestra también que existe problemas de atención al usuario por parte de los servidores de la Coordinación Zonal 5, especialmente en el colegio Velasco Ibarra, en el que 2 docentes sostienen que la respuesta a sus requerimientos es deficiente, y 3 afirman que la respuesta es inapropiada. Así mismo en el colegio Anda Aguirre también dos docentes alegan, uno que es deficiente y el otro que es inapropiada. De esta manera se confirma que un alto porcentaje de docentes, alrededor del 50%, están inconformes con la gestión, al afirmar que las respuestas que reciben a sus requerimientos son deficientes e inapropiadas.

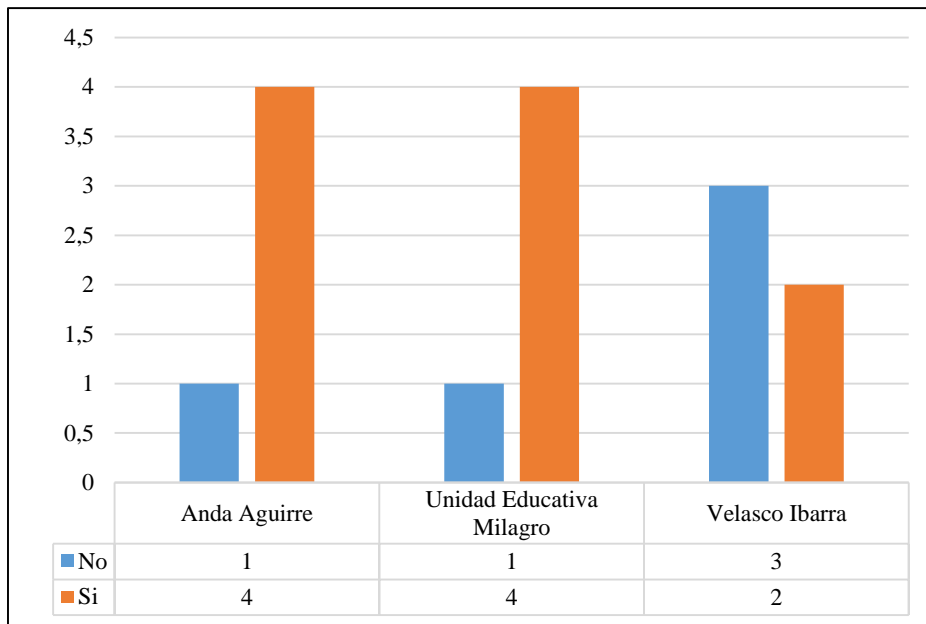
Figura 6.3 Seguimiento a los trámites en la Coordinación Zonal 5



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta al tiempo que emplea el usuario en el seguimiento de los trámites, solamente dos docentes afirman que es más de lo necesario, 7 sostienen que es el tiempo necesario y los 6 restantes afirman que es menos de lo necesario. En esta pregunta se considera la opinión de los 2 docentes que emplean más tiempo del necesario y que representa el 13.33% de los usuarios, que a pesar de ser un porcentaje bajo, sin embargo se debe tener en cuenta debido a que la oportunidad en la atención debe alcanzar un 100% de efectividad y los servidores no tienen que demorar los trámites en ningún caso, salvo que sea motivos de fuerza mayor o que no estén al alcance de ellos.

Figura 7.3 Calidad de la gestión de los servidores se ha mantenido en los últimos años



Fuente: Elaboración propia

En relación a que si la calidad de la gestión de los servidores se ha mantenido en los últimos años, se refiere a la continua deficiencia desde años atrás a la actualidad, es decir si bien se implementó el proyecto de desconcentración de las Direcciones Provinciales con el único objetivo de dividir el trabajo competentemente y mejorar la gestión de los funcionarios en lo que respecta a la atención, eficacia en la resolución de los trámites y seguimiento continuo, se observa que no ha habido mejora alguna de acuerdo a la opinión de la mayoría de los docentes experimentados, siendo 10 de ellos, quienes manifiestan que éste percance se ha mantenido durante los últimos años.

Tabla 7.3 Entrevistas a profesores de los colegios de milagro usuarios de la coordinación zonal 5 de educación

No. Docente entrevistado	Preguntas	Respuestas positivas			Respuestas negativas		
		Anda Aguirre	Unidad Educativa Milagro	Velasco Ibarra	Anda Aguirre	Unidad Educativa Milagro	Velasco Ibarra
1	En su experiencia como docente, ¿cómo describiría los procesos en la Coordinación Zonal 5?	Son buenos, pero hay aspectos que mejorar					
2					Son regulares		
3		Son buenos, porque planifican y coordinan los eventos de educación					
4		Son buenos, pero pueden mejorar					
5					Lentos, mala distribución del trabajo sobretodo en la parte administrativa		
6			Se resuelven los problemas con coherencia y rapidez				
7			Mucho conocimiento para solucionar fallas en establecimientos educativos				
8						Falta de control por parte de la coordinación	
9						El trabajo es a presión	

10			Atención rápida y eficaz				
11							Falta de asesoramiento pedagógico hacia los docentes
12							No hay asesoramiento pedagógico ni experiencia para solucionar problemas
13							Tienen procesos inestables
14							Todos los procesos son a presión
15							No hay seguimiento para verificar la problemática
1	¿Considera usted que la estructura actual (procesos) permite que los servidores realicen eficazmente sus funciones?				Todo es a última hora, y a presión, falta de comunicación		
2					Se los realiza con mucha presión		
3					Se debe mejorar los procesos		
4					Crear oportunidades de mejorar en la agilidad a las respuestas a requerimientos		
5					No permite por la mala distribución de las funciones		

6			Sí, porque se atiende con coherencia					
7			Si lo permite					
8							No, faltan recursos	
9							No todos, hay cosas que quedan inconclusas	
10				Si lo permite				
11					Si lo permite			
12							No, porque no se difunden los compromisos que tienen con la institución	
13							No, porque no están bien definidos los procesos	
14							No permite realizar correctamente las gestiones	
15							No, porque no hay suministro de herramientas adecuadas	
1		Describa su experiencia cuando ha realizado gestiones y trámites en la Coordinación Zonal 5	No son rápidos pero es aceptable, hay trato cordial					
2			Atención amable y ágil					
3						Falta de competencia		

4					La atención ha sido con poca agilidad		
5					Atención con inconvenientes por pérdida de información		
6		Eficaz y oportuno					
7		Servidores han demostrado mucho profesionalismo					
8						Presenta falencias en las funciones administrativas	
9						No asiste a los trámites	
10		Muy buena y eficaz					
11							Falta de agilidad en la atención
12							Atención con poca agilidad
13							Muy lentos para las respuestas a los requerimientos
14							No tienen experiencia
15							Se tiene que ir algunas veces para obtener respuestas adecuadas
1	Basado en su experiencia, ¿Considera usted que los servidores				Sí, pero se puede mejorar la agilidad, porque hay que ir algunas veces		

2	se encuentran capacitados para gestionar las funciones en sus cargos respectivos? ¿Por qué?	Sí, porque no ha tenido inconvenientes					
3					Les falta capacitación		
4					Poca capacitación en atención al cliente sobre todo en la agilidad		
5					Falta comunicación entre los servidores para dar respuestas oportunas		
6						No, porque no saben responder a las inquietudes de los usuarios	
7			Sí, porque demuestran profesionalismo				
8						No, porque no dieron respuestas adecuadas	
9						No asiste a los trámites	
10			Sí, porque se mostraron preparados				
11				En lo que se refiere a control si son eficaces			
12							Solo en la parte administrativa
13							No, porque no hay estabilidad en los procesos

14							No tienen experiencia suficiente
15							No, porque no tienen las respuestas adecuadas y se tiene que regresar
1	¿Qué recomendaciones daría usted para mejorar el desempeño de los servidores de la Coordinación Zonal 5		Los servidores deben mostrar compromiso a su profesión				
2			No recomienda				
3			Capacitar a los funcionarios sobre procesos y funciones				
4			Capacitación al personal para mejorar la agilidad				
5			Mejorar la comunicación y atención al usuario, mejoramiento en la agilidad a las respuestas				
6				Que sean cordiales y demuestren calidad humana			
7				Adaptarse a la realidad para solucionar lo que buscan los educadores			

8				Mayor capacitación a los servidores			
9				No recomienda			
10				No recomienda			
11					Evaluar las necesidades y convocar más concursos		
12					Convocar a concursos en áreas de mayor necesidad para mejoras en funciones		
13					Capacitación constante y estabilidad		
14					No recomienda		
15					Capacitación a todo el personal para agilizar procesos		

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el cuadro detallado de las respuestas de los docentes entrevistados y que son usuarios de la Coordinación Zonal 5 de Educación en Milagro, las opiniones mayoritariamente son de índole negativo en lo que respecta a los procesos, la gestión de los servidores de la coordinación, y atención al cliente.

Coinciden algunos docentes principalmente en que no existen los procesos adecuados, lo que ocasiona la poca agilidad en las respuestas a los diferentes requerimientos que realizan los usuarios. La problemática se complementa con los criterios negativos sobre el profesionalismo, la capacitación y la comunicación. Sobre estos tres aspectos, hay coincidencias en los que se afirman que los servidores no tienen la suficiente experiencia ni la capacitación adecuada, que les permita atender con oportunidad y agilidad a las diferentes solicitudes que presentan; además se agrava la situación al observarse que no practican una comunicación efectiva entre los funcionarios de las diferentes áreas o departamentos, originando de esta forma el atraso en la gestión y sobretodo en dar las respuestas correctas y oportunas que requieren los docentes.

Por otro lado, docentes en número minoritario, afirman que han sido atendidos de manera cordial y que sus requerimientos han sido solventados de forma oportuna y con la agilidad suficiente; sin embargo, ponen énfasis en que se debe mejorar en algunos aspectos y que los funcionarios no tienen la suficiente capacitación para mejorar los procesos.

Por último, los docentes usuarios, manifiestan algunas recomendaciones que deberían proponerse para el mejoramiento de la gestión, de los procesos y la atención al cliente. Entre las principales recomendaciones se observa: capacitación continua y permanente a los servidores; mejoramiento de los procesos para ofrecer más agilidad y pronta solución a los requerimientos; la aplicación de comunicación efectiva entre funcionarios para mejorar la atención a los docentes usuarios de la Coordinación.

CAPITULO 4. DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACION ZONAL 5 DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN.

4.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad las buenas prácticas de Recursos Humanos, mantienen a los empleados contentos con sus puestos de trabajo, es una tendencia que va más allá de un paquete remunerativo: buen ambiente, capacitación, estabilidad, formación continua, reconocimiento al desempeño, entre otras acciones que posicionan a una organización, institución o industria como un lugar excelente para trabajar, dirigidas a alcanzar objetivos estratégicos a corto plazo.

Una de las mayores causas para que un funcionario no desempeñe eficazmente sus funciones en la mayoría de los casos depende del clima y la cultura organizacional, otra de las causas es que los empleados realicen funciones que no van acorde a sus conocimientos o habilidades, es decir trabajando todos los días en algo para lo que no son buenos o no les gusta, creando en ellos dificultades y obstáculos para desenvolverse eficientemente, y esto ocasionado por los deficientes procesos de selección de personal que se utilizan, por ello es fundamental recurrir a tácticas que ayuden a mejorar la atmósfera organizacional.

El Diseño de la Estructura Organizacional para la Coordinación Zonal 5, es un modelo de gestión administrativa que se plantea para dar una solución efectiva a la inconformidad de los usuarios, quienes son los clientes externos de la institución, de ellos depende la cantidad de denuncias que afectan al posicionamiento de la organización en la sociedad y la estabilidad de sus funcionarios en sus puestos de trabajo.

El modelo de gestión y estructura que se propone para la Coordinación Zonal 5, se constituye de tres fases fundamentales: dirección estratégica para la institución, reordenamiento de puestos e implementación de técnicas de recursos humanos 2.0 para los funcionarios, los clientes internos de la institución, en quienes hay que poner el punto de enfoque, ya que son los que mantienen un contacto directo con los usuarios, para así, tener mejor resultados a corto y a largo plazo en el encargo de sus actividades diarias, para los posibles candidatos y candidatos pasivos.

4.2 RESEÑA HISTORICA

Desde el año 2012, la implementación del nuevo modelo de Gestión Educativa está en desarrollo progresivo en todo el territorio ecuatoriano, incluye las 9 Zonas Educativas (Subsecretarías de Quito y Guayaquil), los 140 distritos educativos y 1.117 circuitos educativos. Y todas las áreas, secciones y direcciones del Ministerio de Educación.

La población objetivo de la Gestión Educativa abarca todos los usuarios del Sistema Nacional de Educación, incluyendo estudiantes y ex estudiantes de todos los niveles y modalidades, docentes y autoridades de establecimientos fiscales, fiscomisionales y particulares del Ecuador. Adicionalmente, abarca a todos los funcionarios del Ministerio de Educación del Nivel Central, de las Coordinaciones Educativas Zonales y de las Direcciones Provinciales de Educación Hispanas y Bilingües que se encuentran en transición hacia los distritos.

Las Coordinaciones Zonales, son el ente regulador de trámites de los usuarios docentes, es decir que es de su competencia la aprobación, negación e investigación de solicitudes puestas por los usuarios en busca de un beneficio en su aporte laboral.

La Coordinación Zonal 5 de Educación se encuentra ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas y comprende las provincias de la región 5, siendo estas: Guayas (menos Guayaquil, Samborondón, Durán), Los Ríos, Santa Elena, Bolívar y Galápagos, su objetivo principal es coordinar, gestionar, supervisar y dar seguimiento a todos los procesos de 25 distritos, siendo la matriz principal de todos los trámites solicitados por los usuarios correspondientes a la ubicación geográfica.

La totalidad de usuarios de la Coordinación Zonal 5 es de 12364 docentes, entre nombramientos provisionales y definitivos, siendo éstos últimos quienes tienen acceso a realizar diversas solicitudes en su ámbito laboral, las cuales proceden conforme a lo establecido en la Ley; cuenta con 75 personas (contratos y nombramientos definitivos), en el desempeño de sus funciones administrativas para solventar las necesidades de los usuarios, está constituida por un área de Despacho y 8 departamentos que están divididos en Unidades Administrativas, las cuales son: Unidad Administrativa Financiera, Unidad Administrativa de Talento Humano, Unidad Administrativa de Planificación, Unidad Administrativa Jurídica, Unidad Administrativa de Educación Especializada e Inclusiva,

Unidad Administrativa de Sistemas de Información, Unidad Administrativa de Administración Escolar y Unidad Administrativa de Apoyo, Seguimiento y Regulación.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Al implementar la propuesta de Diseño de una Estructura Organizacional en la Coordinación Zonal 5 de Educación, se logrará mejorar el desempeño de los empleados, de manera que realicen sus actividades en equipo y coordinando eficientemente las tareas, beneficiándose no sólo en el ámbito profesional sino personal, además se contribuirá a que el ambiente laboral se torne agradable para el desempeño diario de las funciones de cada miembro de la institución, que conducirá al desarrollo efectivo de las Unidades Administrativas enfocándose en la organización, dirección y control, permitiendo así alcanzar la excelencia organizacional.

El Diseño de la propuesta de Estructura Organizacional para la Coordinación Zonal 5 de Educación, permitirá el reordenamiento de los empleados en los puestos de trabajo de acuerdo a los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes de cada funcionario de la Institución, además se implementará un modelo de Gestión de Recursos Humanos 2.0, su nombre procede de la Web 2.0 es la tendencia llamada Buenas Prácticas de Recursos Humanos, y se propone implementar Salario Emocional para motivar a los empleados al buen desempeño de sus nuevas funciones y en todo su tiempo de labores creando un ambiente de adaptabilidad al cambio, para así suprimir las resistencias que se generen por la reubicación de puestos, además se propone nuevas tendencias de Reclutamiento y Selección de personal que permitan identificar, valorar y evaluar al candidato idóneo para el cargo vacante en una determinada área.

La Web 2.0 y el nuevo concepto denominado “social media” se han ido filtrando paulatinamente a muchos ámbitos de nuestra vida personal y también profesional, es por eso que ya no es de extrañar que ya se esté abriendo paso con fuerza en los mercados laborales y que haya empezado a cambiar la forma de buscar talento con fines laborales. La Web 2.0 traerá a las empresas nuevas soluciones de contratación en línea en un mercado laboral que empieza a mutar, a evolucionar y reinventarse afirma Rojas, (2010).

En las instituciones públicas, el organismo regulador de presupuestos es el Ministerio de Finanzas, quien cada año genera un presupuesto para cada Institución Pública,

por lo que se adecúa una estructura organizacional que llevará a conseguir resultados óptimos sin incluir incentivos monetarios o aumentos salariales.

Los procesos administrativos y de recursos humanos a implementar nos permitirán medir el nivel de desempeño de los funcionarios de la institución en relación a sus conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que poseen con la finalidad de lograr el objetivo común del estudio que es la excelencia organizacional.

Mediante la implementación del diseño de la Estructura Organizacional se logrará el crecimiento institucional en relación a la conformidad de los usuarios con la atención, y la eficaz capacidad de emisión de respuesta a las solicitudes presentadas por los mismos.

4.4 FUNDAMENTACIÓN

La propuesta de diseño de una Estructura Organizacional para la Coordinación Zonal 5 e está comprendida por un modelo organizativo para el correcto desempeño de la institución, iniciando por establecer una misión, visión, valores, objetivos estratégicos, factores fundamentales con los que debe contar la institución para alcanzar la excelencia organizacional.

Los factores antes mencionados comprenden la dirección estratégica de la institución, la misma que se enfoca en el equilibrio de sus actividades y en un objetivo social que es velar por el bien común de los usuarios, todo esto con el fin de mantener su posicionamiento en la sociedad y crear una cultura organizacional.

El ser humano es por definición un ser social y ha encontrado en ese entorno virtual de nueva generación una alternativa para crear comunidades y compartir en ella intereses, aficiones, sentimientos etc. Unos han descubierto en la red una extensión de sus relaciones tradicionales, otros ya han nacido con ésta manera de relacionarse e interactuar.

Según un estudio reciente de Deloitte (2009) se calcula que los más jóvenes se conectan ya a diario a éstas comunidades, mientras que el 50% de los internautas españoles de todas las edades están registrados en alguna de ellas plantea Bustínduy, (2010).

En relación a los funcionarios, la gestión de la propuesta comprende el estudio de conocimientos, habilidades y competencias mediante técnicas de reclutamiento y selección de personal efectivas de la tendencia actual de Recursos Humanos 2.0, que permitan

encontrar al candidato idóneo por medio de las comunidades de redes sociales para un posible puesto vacante, facilite establecer el área de desempeño de los funcionarios con el objetivo de ejecutar el reordenamiento de puestos, y mediante técnicas de inducción y capacitación, fortalecer sus conocimientos en su nueva y acorde plaza laboral, además se emprende la ejecución de los elementos de salario emocional en el que se incluyen tácticas de: relación, implicación, organización, reconocimiento, independencia, condiciones físicas, actividades extra laborales, conciliación entre lo laboral y personal, apertura a las ideas y participación activa, incentivos, y comunicación abierta.

En lo referente a diseño de la Estructura Organizacional en todo su contexto se considera la elaboración del mismo por parte del área de Recursos Humanos, con el fin de gestionar una cultura organizacional dentro de la sociedad, en la que se pueda observar internamente funcionarios felices y externamente usuarios conformes, logrando así reubicar a la gente en base a la gestión por competencias adecuándose al manual de funciones y garantizar el logro de los objetivos institucionales mediante la implementación de las buenas prácticas de recursos humanos.

4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Coordinación Zonal 5 es una Institución Pública desconcentrada del Ministerio de Educación, la cual tiene como objetivo la recepción, análisis, resolución y seguimiento de solicitudes y trámites ciudadanos de los usuarios vinculados al Ministerio de Educación, siendo éstos docentes y directivos de Instituciones de Educación básica y bachillerato pertenecientes al Magisterio Nacional.

Actualmente cuenta con 75 empleados administrativos, que se encuentran laborando en las Unidades Administrativas de la Coordinación Zonal 5.

Las Unidades Administrativas se encuentran divididas por actividad, por ejemplo: Talento Humano, enfocados en solicitudes referentes a permisos, vacaciones, concursos de méritos y oposición, regulación del personal, bienestar social, denuncias, etc. Jurídico, área enfocada a sumarios administrativos, audiencias, sanciones y resoluciones dentro del marco legal. Financiero, cuyo objetivo es focalizar sus actividades al pago de las remuneraciones mensuales, pago de liquidaciones, compras públicas, pago de adquisiciones de bienes para la gestión educativa, etc. Administración Escolar, área encargada de responder requerimientos de los directivos de las instituciones educativas en relación a la

infraestructura y requisición de material para el uso escolar. Planificación, enfoca su gestión en la distribución de los docentes dentro de la región 5 de acuerdo a las solicitudes y requerimientos, tales como necesidad docente por especialidad, domicilio, distancia, concurso, tiempo de servicio, etc.

El objetivo primordial del desarrollo de las actividades de la Coordinación Zonal 5 de Educación es el usuario externo, vinculado al Ministerio de Educación. Con la implementación del modelo de Recursos Humanos los objetivos se van a focalizar tanto en usuarios externos como internos, para así lograr un desarrollo exitoso de la institución logrando identificación y compromiso por parte de los funcionarios, y satisfacción por parte de los usuarios.

4.5.1 Componentes del diseño de la estructura organizacional

4.5.1.1 Misión

Garantizar el acceso y la calidad de atención a los usuarios del Ministerio de Educación desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo educativo, social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.

4.5.1.2 Visión

La Coordinación Zonal 5 de Educación brindará una atención centrada en el ser humano, con calidad, calidez, integral, holística, crítica, participativa, democrática, inclusiva e interactiva, con equidad de género, basado en la sabiduría ancestral, plurinacionalidad, con identidad y pertinencia cultural que satisface las necesidades de aprendizaje individual y social, que contribuye a fortalecer la identidad cultural, la construcción de ciudadanía, y que articule los diferentes niveles y modalidades del sistema de educación.

4.5.1.3 Valores

Honestidad, para tener comportamientos transparentes: honradez, sinceridad, autenticidad e integridad.

Justicia, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar por la justicia a fin de que no se produzcan actos de corrupción.

Respeto, a los demás, entre funcionarios de la empresa, así como hacia los usuarios quienes son el factor fundamental del objetivo de la institución.

Paz, para fomentar la confianza en las relaciones con los demás, para reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, y para reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

Solidaridad, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y se consiga así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

Profesionalismo, Talento humano capacitado y comprometido con el objetivo de la institución, cumplimiento de todas las actividades asignadas por el orden jerárquico superior, y asesorar a los usuarios acerca de las leyes vigente.

Pluralismo, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, y para desarrollar libremente personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás.

Comunicación, siendo efectiva, tanto interna como externa, para así generar sentido de pertenencia a los funcionarios y solventar necesidades de los usuarios.

4.5.1.4 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la eficiencia operacional de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.
- Desarrollar el talento humano de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.
- Aumentar la cobertura de trámites resueltos solicitados por los usuarios de la Coordinación Zonal 5 del Ministerio de Educación.
- Disminuir las denuncias y quejas por parte de los usuarios de la Coordinación Zonal 5 realizadas en Ministerio de Educación (Planta Central).

4.5.2 Datos de identificación

4.5.2.1 Razón Social

Coordinación Zonal 5 de Educación

4.5.2.2 Logotipo



Representante Legal: Lcdo. Gastón Gagliardo Loor

Propiedad de Capital: Pública

Ámbito de Actividad: Regional

Dirección: Av. 17 de Septiembre y Av. Quito, junto al Parque de la Madre.

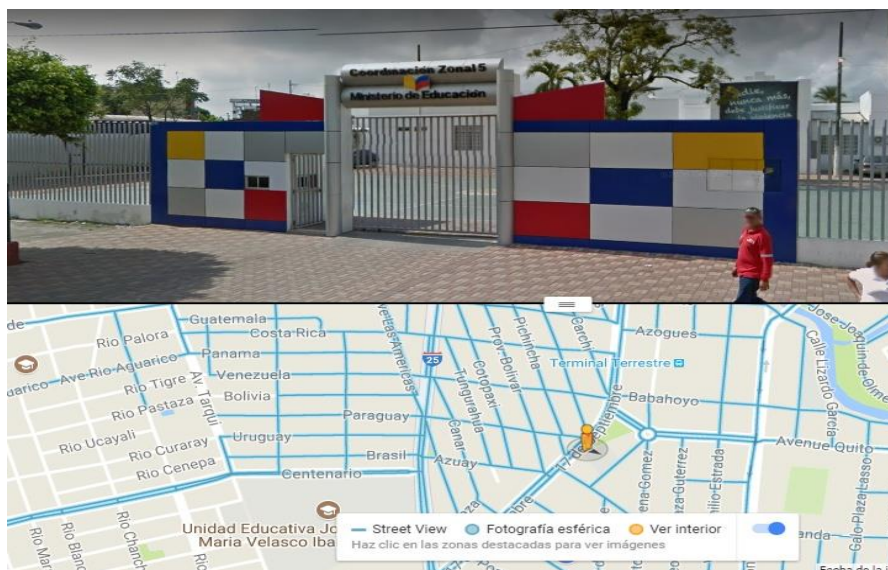
Ciudad: Milagro

Provincia: Guayas

Teléfono: 043702190

4.5.3 Ubicación sectorial y física

Figura 8.4 Localización de la Coordinación Zonal 5 de Educación



Fuente: Google Maps

La Coordinación Zonal 5 de Educación, se encuentra situada en un sitio estratégico, a razón de que el cantón Milagro es capital administrativa de la región 5, y su ubicación geográfica responde a una distancia máxima de tres horas por vía terrestre desde la provincia territorial más lejana que es Bolívar, y a dos horas por vía aérea desde la provincia Insular – Galápagos, en relación a las provincias pertenecientes a la región 5 de la Planificación del Litoral de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, por lo que facilita el acceso a los usuarios a la misma, o bien, se receipta diariamente los trámites ciudadanos recibidos en cada Dirección Distrital de Educación situadas en diversos cantones.

4.6 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Adecuar y plantear la estructura organizacional basada en el modelo de Recursos Humanos 2.0, permitirá que se apliquen técnicas de acción que tiendan a mejorar la gestión administrativa con el fin de agilizar el desarrollo efectivo de la Coordinación Zonal 5 de Educación:

1. Diseñar la reubicación de puestos identificando las áreas de conocimiento, habilidades y competencias mediante el análisis del perfil cada funcionario y el uso de herramientas técnicas de evaluación.

Éste método nos permitirá diagnosticar el perfil de cada funcionario, verificar sus conocimientos a través de la revisión de sus hojas de vida, entrevistas individuales y grupales, destacando su área profesional y validando su trayectoria laboral, y a su vez evaluar sus habilidades y competencias mediante la utilización de Assesment Center, herramienta de la gestión actual de recursos humanos orientada a la búsqueda del potencial de las personas utilizada en procesos tales como promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo, etc., y en su metodología se aplican varias técnicas de evaluación como cuestionarios de personalidad, role – plays, dinámicas de grupo, business game, ejercicios de gestión, etc., que permite observar conductas, aptitudes, y habilidades, las cuales llevan a identificar competencias y destrezas como proactividad, iniciativa, planificación, don de mando, negociación, resolución de conflictos, conocimiento del puesto, etc., una de las ventajas del Assesment Center es su alta fiabilidad y validez, ya que se logran mejores predicciones sobre el comportamiento profesional de los evaluados.

Otra de las herramientas a utilizar es la evaluación de desempeño 360, que consiste en un test integral que permite medir las competencias relacionadas al cargo, identificando las fortalezas que presenta el funcionario al llevar a cabo las actividades laborales y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas, con el fin de incrementar su productividad.

Se denomina evaluación 360, a razón que se analizan todos los factores relacionados al ámbito profesional: actividades, comunicación, relaciones profesionales, manejo de grupos, etc., es decir su desenvolvimiento con todas las personas vinculadas a la institución, sean estos jefes, pares, subordinados y autoevaluación.

Se dará Feedback constante durante el proceso de desarrollo del Assesment Center, y al finalizar la evaluación 360, para fomentar y gestionar el aprendizaje.

El Feedback es una herramienta mediante la cual es un conversatorio privado se comunica al otro las cosas que hace bien, y aquellas que debe mejorar, se puede emplear Feedback vertical y 360, ya que es un método en el que interviene las opiniones del evaluado y es efectivo a razón de que genera motivación en la persona evaluada al sentir que al mejorar su trabajo, genera valor a la organización.

Éste método se puede utilizar no sólo en adaptación a los puestos de trabajo, si no como una herramienta constante por parte de los jefes inmediatos para crear un ambiente comunicativo y funcional en cada departamento.

2. Adaptar un método de inducción en el cargo, mediante un plan de capacitación en conocimientos generales del área o unidad administrativa y de aprendizaje continuo del puesto: selftraining o selflearning.

El Plan de Capacitación en conocimientos generales del puesto abarca una instrucción corta sobre información general del departamento, entre ellas misión, visión, objetivos, procedimientos e indicadores del área específica, con el fin de lograr una identificación del funcionario hacia la unidad administrativa a la que pertenece y por ende con la institución, se emplearán dos métodos para implementarlos, sean éstos capacitación presencial o e- learning.

La metodología e-learning es de gran facilidad al momento de crear itinerarios informativos, y genera dentro de una institución o empresa nuevas formas de aprendizaje,

como es el caso del crowdlearning o aprendizaje corporativo y el coworking, en el que los funcionarios aprenden de sus compañeros y así forman su propio perfil profesional.

La metodología de inducción en el cargo implica la elaboración de un manual de procedimientos por puesto de acuerdo a las funciones que se ejecuten en orden de mayor a menor frecuencia, en el proceso intervienen tres etapas, las cuales son Inducción general, sobre el objetivo y aspectos generales del puesto; Inducción específica, con la finalidad de orientar al funcionario acerca de cómo proceder diariamente en sus labores determinadas, en relación a la recepción de información, respuesta eficaz de las solicitudes, aceptación y negación de trámites, bases legales, etc., y; Evaluación, para determinar el nivel de aprendizaje “in situ” es decir durante la ejecución de las actividades diarias, éstas técnicas facilitarán que el funcionario adquiera la capacidad para la adaptación al cambio, sin generar ambiente de resistencia, ya que su objetivo principal será el cumplimiento de sus tareas.

3. Considerar las nuevas tendencias de compensación no monetaria mediante el lineamiento de los elementos de salario emocional.

Uno de los principales motivos para que un funcionario tenga bajo rendimiento en sus funciones, depende en la mayoría de los casos, al clima laboral existente en la institución, que es una motivación que va mucho más allá del salario monetario, por tal razón es importante recurrir a tácticas que ayuden a mejorar la atmósfera organizacional.

La creación del nuevo sistema de compensación no monetaria, consiste en la implementación de salario emocional a las que pueden acogerse todos los funcionarios, y de ésta manera generar en ellos el sentimiento de adaptación a su plaza laboral y función hasta el rendimiento productivo.

Son los mandos de nivel jerárquico superior, con su cultura, procedimientos y gestión los que proporcionan o no el terreno para un clima laboral idóneo orientado hacia el cumplimiento de los objetivos de manera más eficiente, y para que esto se logre, es deber de la alta dirección pensar y redirigir los objetivos hacia los colaboradores de la institución a la que se quiere desarrollar y destacar en el medio social.

Entre los factores que involucra el salario emocional se puede destacar:

Relación: Hace alusión a las interacciones que se generan entre las personas que trabajan en la institución, facilidad de comunicación, accesibilidad, respeto, la colaboración,

etc., son aspectos muy importantes para tomar en cuenta en una política de salario emocional ya que son percibidos por todos los miembros de la misma, tanto funcionarios como usuarios.

Implicación: Hace referencia al sentimiento de pertenencia de los funcionarios a la institución, en todos sus aspectos, lo primordial es generar compromiso y que se sientan identificados.

Reconocimiento: Que el trabajo realizado sea valorado por jefes, pares, colaboradores y los usuarios representa una de las mayores satisfacciones que puede recibir un empleado, distinguir los logros ayuda a crear un buen ambiente y por ende un óptimo rendimiento.

Independencia: Se refiere al grado de autonomía que tienen los funcionarios en la ejecución de sus tareas habituales, de manera que los hagan sentir que son capaces de realizar sus labores sin necesidad de estarlos supervisando en todo momento, de ésta manera se mide a los funcionarios por resultados más que por indicadores diarios de tareas realizadas.

Actividades extra laborales: Dentro del mercado laboral, en las estadísticas de las mejores compañías para trabajar, se destacan las que poseen éste tipo de actividades para sus colaboradores, y uno de los factores más importantes para el rendimiento de un empleado, es “ponerse en acción”, es decir ofrecer a los funcionarios alternativas diferentes para el momento en el que se termina la jornada laboral o fines de semana previa organización, logrando así fidelizar a los funcionarios a través de un clima de confiabilidad en el que se sientan valorados y apreciados.

Conciliación entre lo laboral y lo personal: Un gran impacto que generan las empresas, es emprender acciones que conlleven al equilibrio de la vida personal y laboral de un colaborador, en las que se reconozca que la vida personal de los funcionarios también es valorada involucrando su bienestar familiar y creando espacios de nutrición y salud.

Apertura a las ideas y participación activa: Poner en marcha medidas en las que se da apertura a la participación activa de los funcionarios para que aporten con ideas en la toma de decisiones de la institución, de ésta manera se eleva el nivel de rendimiento y el sentido de pertenencia, al participar en mejoramiento o innovación de procesos de la institución.

Comunicación abierta para todos: La comunicación interna es una herramienta fundamental para generar compromiso en los funcionarios, ya que se da accesibilidad a la información desde los mandos superiores acerca de todos los cambios y proyectos que tiene la institución y se abre espacios de comunicación directa entre directores, jefes, y personal administrativo.

El salario emocional tiene tres principales elementos que son para beneficio de los funcionarios, genera oportunidades de desarrollo, balance de vida y bienestar psicológico.

El sueldo emocional busca gestionar los beneficios de un funcionario en base a lo que más valora en su vida cotidiana, por lo tanto se propone la implementación de los factores de salario emocional poniendo las herramientas y recursos para que los funcionario definan qué y cómo lo quieren hacer, por ende la flexibilidad que alcanza la organización, logrará un buen clima y permitirá que se distinga del resto al tener clara su propuesta de valor hacia un funcionario.

Basado en lo que afirman Acosta, Fernández y Mollón, (2002). Ofrecer un salario emocional a nuestros empleados parte de una alta consideración de lo que hace, un reconocimiento de la dirección de la empresa y de los clientes, es sentirse útil, disfrutar la faena a desempeñar, sentirse incluido en un equipo de éxito, vibrar de emoción cuando la organización alcanza éxitos y cualquier otro elemento que contribuya a tener vivencias emocionales en la realización de su labor, que lo hagan crecer.

Se presentan los siguientes tipos de salario emocional para implementarse:

- Evaluación del desempeño de los funcionarios mediante Feedback y resultados semanales, mediante la relación de comunicación directa entre jefe inmediato y personal administrativo operativo, y directores con todo el personal.
- Independencia y toma de decisiones en relación a las actividades de su cargo y funciones asignadas.
- Actividades recreacionales, integraciones, deporte y ejercicios de rutina, los cuales se pueden realizar en las mismas instalaciones de la Coordinación Zonal 5.
- Reconocimiento a los servidores, a los hijos de los funcionarios que tengan buenas calificaciones, y a las esposas que cuidan del hogar y de los niños

- Celebraciones, fiestas navideñas, fin de año, cumpleaños del mes, integraciones familiares por el día de la madre, día del padre o día de los niños.
- Talleres, reuniones, desayunos, conversaciones directas entre directores y personal administrativo operativo.
- Teletrabajo o trabajo a distancia, que sea verificado por resultados, empleándolo en funcionarios que tienen como parte de sus funciones un trabajo de rutina e indicadores de cumplimiento.
- Actividades de voluntariado en el que puedan participar los funcionarios que deseen y que todo sea promovido por la institución, por ejemplo: alfabetización, educando a los niños, recolección de basura, etc.
- Reconocimiento mensual al trabajo bien hecho, por cada unidad administrativa escoger el mejor funcionario acorde a resultados y que sea reconocido en público en un programa de integración.
- Espacios de distracción, implementar una sala de descanso, cafetería, sofá con tv, espacio Wi-Fi y otras salas que permitan desconectar del trabajo, para que puedan acudir los funcionarios en un momento de su día laborable.
- Capacitación constante en relación a temas de actualización que aporte al rendimiento de sus actividades diarias tales como: Normas legales vigentes, nuevos Registros Oficiales, Administración Pública, etc.
- Formación, talleres, seminarios, cursos, convenios con SECAP, presenciales o e-learning, que sean de interés para los funcionarios y que lo consideren necesario para su crecimiento profesional.
- Horario Flexible, cumpliendo las ocho horas establecidas en la Ley pero sin tener el horario estricto de entrada y salida, es decir lo más fundamental es rendir y dar resultados, manejar su horario, recordando que cumplir un horario establecido no es sinónimo de productividad.
- Visitas al campo laboral, contacto directo con los usuarios, permitiendo a los funcionarios movilizarse a los lugares dónde deben investigar, realizar, o dar seguimiento a una solicitud, sin restringir su permiso de recorrido.

Todas las técnicas de salario emocional, deberán ser parte la cultura organizacional a las que se pueden acoger todos los funcionarios, y sus resultados serán evaluados y revisados semanalmente por el Jefe Inmediato y por personal de la Unidad Administrativa de Talento Humano.

Algunos de los aspectos más significativos del salario emocional son los siguientes:

- Estima y autoestima.
- Reconocimiento por parte del colectivo, y de los jefes.
- Responsabilidad profesional por sus competencias.
- Profundo sentimiento de pertenencia a la institución.
- Autodesarrollo de los trabajadores.
- Autorrealización permanente.
- La generación de autoconfianza.
- Propender iniciativas e ideas creativas en el marco laboral.
- Reconocimiento en función de la satisfacción a los clientes, asumiendo una marcada vocación de servicio.
- Capacidad de ayudar a otros al perfeccionamiento de su labor.
- Comprensión y participación en los cambios de su empresa.

Se dice, con bastante acierto que “felicidad no es tener lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace todos los días”. Acosta, Fernández y Mollón (2002).

Para dilucidar los aspectos que consideran los trabajadores al momento de decidir si permanecen en una institución, un estudio reciente de Spring Profesional (2017), arrojó que un 37% identifica como principal factor para ser feliz en lo laboral el tener un ambiente grato.

A diferencia de años anteriores, en la encuesta de este año los trabajadores priorizan la estabilidad laboral (22%) por encima de la realización personal (17%) y el salario (17%), como factores para alcanzar la felicidad laboral.

Felipe Lagos, director ejecutivo de Spring Professional, explica que “los trabajadores millennials buscan mucha flexibilidad laboral y sentirse identificados con lo que están

haciendo, mientras que quienes tienen entre 35 y 45 años buscan estabilidad y oportunidades de desarrollo”

Con ésta propuesta se plantea numerosas ventajas para incrementar la satisfacción laboral y el rendimiento en sus labores de cada individuo, y a su vez convertir a la institución, en una de las entidades públicas más competitivas, desarrolladas y atractivas para los profesionales. Es lógico que si se tiene un buen talento, se debe retenerlo, a razón de que la mayoría de las personas busquen desempeñarse en trabajos desafiantes en los cuales puedan obtener una carrera profesional, estabilidad laboral y asensos, y es ahí donde entra en juego la innovación o proactividad de los mandos superiores al implementar una estructura organizacional en la que en uno de sus lineamientos esté la recompensa no monetaria, y los funcionarios puedan encontrar interés en lo que ofrece la institución.

4. Adecuar técnicas de reclutamiento y selección de personal mediante la creación de una imagen de marca y transformación digital.

En el mercado laboral, actualmente las empresas, organizaciones o instituciones públicas son vistas por los mejores profesionales como un “buen lugar para trabajar” es decir ya tienen puesta su visión en algo que va más allá de una recompensa monetaria, por lo que es fundamental crear una imagen corporativa denominada Employer Branding, que es la imagen que tiene la organización o institución hacia sus empleados, usuarios, y sobre todo la que perciben sus posibles candidatos, y de ésta manera aplicar mecanismos de reclutamiento y selección que sean lo suficientemente atractivo para ellos.

Rojas (2010) expresa, En la actualidad ya no se requiere de inversiones ingentes para poder encontrar personas con talento, sobre todo a los llamados candidatos pasivos. De hecho las redes sociales ya son la mejor forma de ubicar, identificar y contactar con estos candidatos. Los profesionales de recursos humanos pueden centrarse ahora en los candidatos potenciales que realmente estén cualificados para el puesto, dando tiempo así para la correcta y efectiva revisión de perfiles y para la posterior fijación de entrevistas.

Se propone implementar los dos mecanismos de reclutamiento, tanto interno como externo. Cuando se trate de reclutamiento interno se comunicará mediante aviso por periódico mural o correo electrónico sobre el cargo vacante, con el fin de que los funcionarios internos conozcan y de considerar y sentirse capaces para desempeñar tal cargo,

participen en el proceso de selección, sin salir afectados con su cargo actual. Ésta opción permitirá aumentar en los individuos, el sentido de pertenencia, al ser tomados en cuenta para posibles asensos.

Al realizar el reclutamiento externo, se pone en marcha el plan de transformación digital; existen dos tendencias de reclutamiento de acuerdo al escenario de Recursos Humanos 2.0, que son Social Recruiting y Head hunting, las cuales engloban una serie de procedimientos y pasos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un cargo o puesto de trabajo.

El Social Recruiting es un tipo de reclutamiento externo, un esquema adaptado a las nuevas tecnologías que consiste en la atracción de una cantidad de profesionales, adecuados y competentes para participar en un proceso de selección de un puesto de trabajo, mediante la relación directa a través de diversas herramientas interactivas que ofrece el internet y las redes sociales.

Implementar éste método, es beneficioso para la institución, ya que al iniciar un proceso de selección los profesionales de Recursos Humanos se centran en los candidatos que realmente están calificados para el puesto, y de ésta manera se da tiempo para la correcta y efectiva revisión de perfiles, siempre y cuando se haya invertido el tiempo necesario para una buena reputación digital de la organización.

El reclutamiento y selección 2.0, permiten evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que representa un aspecto crucial para los tiempos que corren, pues bien sabido que no dar con la persona correcta para cubrir una vacante en particular puede resultar desastroso para una empresa, afirmación apoyada por Rojas (2010).

El Head hunting, es una metodología de reclutamiento externo que consiste en la identificación de los candidatos pasivos potenciales mediante la búsqueda en las redes sociales y profesionales, que abren espacios a la revisión de perfiles de personas que no en búsqueda de ofertas laborales ya que se siente feliz donde está y no moverá ni un solo dedo frente estímulos laborales externos, ni prestará atención cuando un head hunter lo contacte por vía tradicional para plantear una propuesta de participar en un proceso de selección, es una técnica de habilidad que requiere una interacción con networking manteniendo invariable el proceso posterior de selección mediante entrevistas personalizadas.

Como resultado, estamos ante las puertas de una gran guerra por el talento en donde el head Hunting quedará fuera de juego si no se decide adoptar el reclutamiento y la selección 2.0, las nuevas formas de reclutar en entornos laborales tan cambiantes y particulares, pues nunca había estado tan reñida la batalla de las empresas por encontrar a los mejores. El futuro de la selección en el corto plazo estará enmarcado dentro de una gran competencia, en donde las empresas, los head hunters, y los portales de empleo, tomarán un protagonismo nunca antes visto, asegura Rojas (2010).

Por lo tanto se subdivide los portales de reclutamiento externo más efectivos en: redes sociales, head Hunting y recomendados, siendo los dos primeros los que muestran la importancia creciente de las redes sociales y profesionales en la selección de personal.

Las técnicas de selección de personal son métodos habituales e invariables, por su efectividad en el proceso, se propone herramientas de la tendencia actual de Recursos Humanos para el procedimiento de selección del personal idóneo, en el que se pueda medir conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, y destacar competencias en referencia a un puesto de trabajo, los cuales son:

Entrevista Preliminar: Como su nombre lo indica, se llevará a cabo por el personal de Recursos Humanos, con el objetivo de conocer al candidato mediante una comunicación formalizada e intercambio de preguntas, demostraciones o simulaciones, para tener una idea de sus actitudes personales, de su interés por el puesto de trabajo, verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo y sobre todo transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la institución y el puesto. Ésta entrevista también se puede emplear de manera telefónica, en el caso de que un candidato se le haga difícil participar en el proceso de selección o adaptarse a los requerimientos del cargo, por ejemplo: si la ciudad donde reside se encuentra lejos del lugar de trabajo y si aun así desea participar, etc. O también suele darse el caso de que se entreviste de manera telefónica cuando se aplica el head Hunting, éste último caso requiere profesionalismo al tratar de lograr una atracción del profesional hacia la institución y para lograrlo es importante que el reclutador tenga sentido de pertenencia hacia la misma.

Assesment Center: O dinámica de evaluación situacional, se aplicará para conocer las competencias de los candidatos, en ésta etapa, dependiendo el cargo se pueden emplear diversas técnicas de situaciones concretas que tienen que ver con el futuro desempeño en el

puesto que se encuentra vacante, para tener una aproximación del comportamiento del candidato ante un conjunto de tareas que puedan resultar críticas en el puesto.

Alles (2009) afirma que el assesment center es el método o herramienta situacional para evaluar competencias mediante el cual, a través de la administración de casos y ejercicios, se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que se deberá enfrentar en sus puestos de trabajo.

Los tipos de simulaciones que se pueden aplicar son: negociación, discusiones en grupo, ejercicios de análisis, para aquellos cargos que requieren manejo de relaciones interpersonales, y toma de decisiones por ejemplo: comunicador social, jefes de área, niveles jerárquico superior.

Otros ejercicios de presentación se aplicará a los candidatos para los puestos de mandos bajos y medios, que requieren ser observados y analizados en su comportamiento por su constante comunicación con los usuarios ante diversas situaciones tales como: un usuario alterado, resolución de casos, etc.

Para su ejecución es necesario que se cuente con un administrador, la cantidad suficiente de evaluadores y observadores conforme al número candidatos, y por ende los participantes del mismo.

Entre los observadores deben estar las personas recurso, quienes dan apoyo mientras se realiza el assesment center y personas de línea, aquellos que dan apoyo técnico. Se debe verificar que los elementos físicos para la realización del mismo, sean éstos: los lugares, materiales, videos, y otros elementos que se requieren para su desarrollo.

Los pasos para realizarlo son:

- Análisis del puesto
- Clasificación de los comportamientos
- Diseño de las técnicas específicas a utilizar y las múltiples técnicas de evaluación
- Administrador, evaluadores y observadores
- Capacitación o training de los evaluadores y observadores
- Organización y logística (materiales, equipos, tiempo y espacio)
- Convocatoria
- Ejecución

- Recolección y registro de datos
- Integración de datos observados
- Informes
- Retroalimentación a los candidatos
- Validez

Entrevista por Competencia: O entrevista de evaluación situacional, cuenta con preguntas diseñadas para medir la capacidad para manejar el trabajo en situaciones específicas, es decir se realiza un cuestionario relacionado al cargo, situaciones en el puesto vacante o preguntas de posibles situaciones que podrían presentarse y se escucha al candidato defender su posición ante la realidad presentada, como por ejemplo: proyectos anteriores de la trayectoria laboral del candidato y como supo manejarlos, o futuros proyectos de la Institución y cómo enfrentarlos. A diferencia del Assesment, ésta técnica de selección de personal no es un role-play de simulación, solo se requiere capacidad de escucha activa.

La selección por competencias y la entrevista por competencias son nuevos caminos que ayudan a mejorar los esquemas de selección de personal. Alles (2006).

Para la ejecución de las entrevistas es importante tener en cuenta, que tipo de preguntas se van a realizar, por ejemplo:

- Cerradas: una sola palabra.
- Sondeo: sencillas y cortas.
- Hipotéticas: se presentan situaciones, casos.
- Malintencionadas: de opciones indeseables.
- Provocadoras: son repentinas, para evaluar la reacción del candidato.
- Abiertas: obtener información de diversos factores del entrevistado: expresión, lenguaje verbal y no verbal, capacidad de síntesis, etc.

Plan de Acción: Se propone aplicar ésta técnica para mandos superiores y niveles jerárquicos. Consiste en solicitar al candidato las actividades a realizar o estrategias a utilizaren consecuencia de un pasado o correctivo, vivencia en el presente o de mejora o dirigido al futuro o preventivo, según sea el caso planteado si fuere seleccionado para ocupar

el puesto vacante, con cronograma de cumplimiento, nivel de impacto, e indicadores de medición. Se utilizará en cargos de mayor posición en la toma de decisiones, modificadores de procesos o implementación de proyectos, tales como jefes o directores de área.

El plan de acción debe responder a las siguientes interrogantes:

Objetivo

- ¿Qué se quiere alcanzar?

Cantidad y Calidad

- ¿Cuánto se quiere lograr?

Comunicación

- ¿Quién debe saber qué?

Tiempo

- ¿Cuándo se quiere lograr?

Espacio

- ¿En dónde se quiere realizar?

Recursos humanos

- ¿Con quién se va a trabajar?

Recursos materiales y financieros

- ¿Con qué se desea lograr?

Indicadores

- ¿Cómo saber si se está alcanzando los objetivos?

Impacto

- ¿Cómo determinar si se logró los objetivos?

Uno de los mayores beneficios al implementar ésta técnica en el proceso de selección, es la facilidad con la que se puede evaluar a un candidato en relación a su capacidad de resolución de problemas, sentido común e iniciativa validando las acciones que emprendería ante una situación dada.

5. Describir los beneficios que obtendría la Coordinación Zonal 5 de Educación implementando la estructura organizacional basada en Recursos Humanos 2.0.

Según Bustínduy (2010) La comunicación organizativa es la política empresarial que parece expuesta a denotar mayores cambios significativos. Una empresa debe analizar el entorno y el contexto que le rodean.

Para desarrollar la comunicación interna en la institución, se debe exponer los beneficios que se alcanzaría en la Coordinación Zonal al implementar proyecto de mejora en el cumplimiento de procesos y un cambio en la estructura organizacional, frente a la situación actual y establecer diferencias para determinar el impacto del diseño de la estructura que se propone, la misma que generará beneficios tanto para la institución, funcionarios y usuarios, ya que tiene objetivos con visión a solventar necesidades de cada uno de los implicados a la organización, por lo que mediante una charla de inclusión se comunicará el diseño en cada una de sus partes y planes de mejora.

CONCLUSIONES

La problemática que se establece al inicio de la investigación, se confirma después del análisis de la información obtenida a través de las dos fuentes primarias: 1) datos recogidos directamente de la Coordinación Zonal 5 de educación de Milagro, respecto a las evaluaciones de desempeño de los funcionarios que laboran en la institución, y cuyos resultados muestran claramente los bajos niveles en las funciones que ejercen. 2) los criterios de los docentes entrevistados, que son usuarios de la Coordinación y que representan a los tres colegios de mayor participación en la ciudad de Milagro, quienes coinciden en las respuestas sobre la gestión de los funcionarios, afirmando que tienen falencias en lo que respecta a la atención al usuario.

Los docentes entrevistados fueron seleccionados tomando en consideración su amplia experiencia en la docencia, y el pleno conocimiento de las gestiones que se realiza en la Coordinación Zonal 5, quienes analizaron las preguntas del cuestionario y sus respuestas fueron realizadas con total responsabilidad y compromiso, cuyo resultado permite medir con elevado nivel de certeza la real situación de los funcionarios que prestan sus servicios en la institución. Complementariamente se tomó en cuenta también la frecuencia de las gestiones que realizan y que son muy relacionadas con sus labores educativas.

La revisión de la literatura que da lugar a la elaboración del marco teórico, se centra en los temas de mayor relevancia y que tienen incidencia directa en la conformación de estructuras organizacionales, y que se convierten en el punto de partida para la obtención de insumos necesarios para elaborar la propuesta del diseño de estructuración que se propone, en el que constan los puntos principales que sirven de guía para una correcta organización administrativa de la institución.

La propuesta del diseño de una nueva estructura organizacional es muy importante, tomando en consideración la necesidad de presentar alternativas para el mejoramiento de las gestiones que los docentes usuarios de la Coordinación Zonal 5 realizan, quienes esperan soluciones claras y oportunas a los diferentes requerimientos que presentan. Además, se consideran factores imprescindibles en una buena organización, como son la de optimización de recursos y tiempo.

RECOMENDACIONES

Se sugiere la implementación del diseño de la Estructura Organizacional en el área de Talento Humano generando motivación para crear un ambiente de adaptación al cambio e innovaciones por parte de los mandos altos y mandos medios en relación a lo propuesto en éste proyecto.

Comunicar a todo el personal sobre los objetivos y las estrategias de acción a seguir establecidos en éste estudio y concientizar a los usuarios internos y externos sobre la misión, visión y valores de la Institución para así, dar a la Coordinación Zonal 5 un agregado de valor organizacional a su desarrollo social y generar en los funcionarios sentido de pertenencia hacia la misma.

Realizar periódicamente seguimiento en los procesos a desarrollar para dar retroalimentación al personal que lo ejecuta con el fin de evitar que se presenten problemas a futuro en la gestión del talento humano en la Institución y por ende mejorar el servicio administrativo por parte de los funcionarios hacia los usuarios externos.

Se sugiere utilizar los formatos de evaluación de desempeño 360° mediante Feedback para tener una cercanía más profesional y comunicativa con los funcionarios, la entrevista preliminar y de medición de competencias en las prácticas de recursos humanos propuestas con los colaboradores y los profesionales candidatos que quieren pertenecer a la Institución para conseguir una aproximación más exacta a su futuro rendimiento organizacional.

Dar a conocer el organigrama estructural al personal administrativo y fomentar la comunicación interna entre todos los funcionarios con el fin de hacer de los jefes de área, líderes participativos que sigan diferentes objetivos organizacionales pero que estén encaminados a una sola misión institucional, y de ésta manera solventar dudas de todos los usuarios internos y externos en relación a su ámbito laboral.

Se recomienda informar sobre la práctica de salarios emocionales para todos los funcionarios mediante políticas de Talento Humano para evitar futuros problemas en la institución en relación a horarios y procedimientos, con el fin de organizar al personal y generar buenas expectativas de su trabajo.

REFERENCIAS

- Acosta A., Fernández N. & Mollón M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y de Hostelería*.
- Acosta, C. (2004) Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24.
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 11(33).
- Alles M. (2009). *Diccionario de Comportamientos La Trilogía*, Tomo 2.
- Aramburu, N. y Rivera, O. (2008). *Organización de empresas*. Deausto.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 5ta*. Fideas G. Arias Odón.
- Bertoglio, O. J. (1982). *Anatomía de la empresa: una teoría general de las organizaciones sociales*. México: Limusa.
- Bustínduy Cruz I. (2010). *La Comunicación Interna en las Organizaciones 2*, Barcelona.
- Chávez M., Ibarra M. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, Vol. 18 (1) 1, pp. 138-158 Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín Maracaibo, Venezuela
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica*. México, Mcgraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. Bogotá: McGraw.
- Davis, K. N. J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo. *Comportamiento Organizacional*. Editorial Mac Graw Hill Interamericana SA México.
- Desson, Kenneth y Clouthier, Joseph (2010). Organizational culture – why does it matter? Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency. Viena, Austria.
- Dipp, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). *Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado*. Diálogos educativos, 19, 118-119.
- Ernst, E., Lewis, S., & Hammer, L (2010). Work–life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Hum Relat*, 63(1), 3–19.
- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas*». Mc Graw Hill.
- Freire, J., & Gutiérrez-Rubí, A (2010). *32 tendencias de cambio*. España: Gráfico.
- García, M., & Forero, C. (2015). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Revista Diversitas Perspectivas en Psicología*. 10(2), 293 -305.

Gonzales, Á. (2000). *Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad*. En: *Revista Ingeniería & Desarrollo*, 8, Ediciones Uninorte p. 25-32.

Griffin, R. W., Treviño Rosales, M. E., & Arriola Miranda, M. A. (2011). *Administration*. Cenage Learning.

Haneberg, Lisa (2009). How leaders can optimize organizational culture. Extraído de: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360858027.6806organizational%20cult167.pdf>.

Harris, Marvin (2001). *Antropología cultural*. Alianza Editorial. España

Hegel, Georg (1973). *Fenomenología del espíritu*. Fondo de Cultura Económica. México.

Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Prentice Hall.

Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. España: Paraninfo.

Idárraga, D. A. M. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño. *Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*, 43.

Julián, María (2008). El concepto de cultura en la filosofía. XX Coloquio Nacional Sobre la Enseñanza de la Filosofía. Zacatecas, México.

Kast, F. E. (1987). *Rosenzweig, Administración en las Organizaciones un Enfoque Sistémico*.

Kerber, K., & Buono, A. (2010). Intervention and organizational change: building organizational change capacity. En Buono, A.F. & Jamieson, D.W. (Eds.).

Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). Una perspectiva global. *Editorial McGraw-Hill*.

Luecke, R. (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. España: Deusto.

Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando integral*. España: Díaz de Santos.

Marx, Carlos (1971). Prólogo de la contribución a la crítica de la economía política. Editorial Progreso. México.

Morgan Gareth (2006). *Images of Organization*. SAGE Publications Inc. Madrid.

Palací, F.J. (2005). *Psicología de la Organización*. España: Pearson-Prentice Hall.

Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencia*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Estructuras Organizativas: Recursos Humanos*. Editorial Vértice. Málaga

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Perason Educación

Rojas P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0 La nueva forma de encontrar talento*, Barcelona.

Ruiz, M., Ruiz, S., Martínez, L., & Peláez, I. (1999). Modelo para la gestión del cambio organizacional en las pymes. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.

Schein, Edgar (1992). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Editorial Jossey-Bass. Estados Unidos.

Tamames, R. (1975). La polémica sobre límites al crecimiento.


Tamayo A. J, Tamayo A. A., Duque M.N. (2001). Estructura de una organización virtual. Rev. Departamento de Ciencias p. 59. Universidad Politécnica de Cataluña. España.

Tharp, Bruce (2005). Defining 'culture' and 'organizational culture': from anthropology to the office. Industry White Paper. Haworth. Estados Unidos.

Vásquez Rojas, C. (2012). Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas.

Vincenzi, L., Melo, M., & Fonseca, P. (2011) Resistência À Mudança Organizacional: Avaliação de Atitudes e Reações em Grupo de Indivíduos. 1-15.

ANEXO B – Entrevista realizada a docentes experimentados



**ENCUESTA PARA EL PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN.**

**AUTOR:
Carla Fernández Solís**

La encuesta se realiza a los docentes usuarios con la finalidad de levantar información acerca de su apreciación sobre el desempeño de los servidores en los procesos de la Coordinación Zonal 5.

Datos Generales del Encuestado:

Nombre:
Institución Educativa:
Edad:
Sexo:
Años de servicio:

1- Cómo califica usted el trato o la atención hacia los docentes usuarios de la CZ5?

EXCELENTE
BUENO
REGULAR
MALO
INACEPTABLE

2- Que aspectos afirma que son de mayor impacto en el desempeño de los servidores de la CZ5?

CORTESÍA
PROFESIONALIDAD
INFRAESTRUCTURA
RAPIDEZ Y EFICACIA
IMAGEN

3- ¿En su experiencia como docente como usted describiría los procesos en la CZ5?

4- ¿Considera usted que la estructura actual (procesos) permite que los servidores realicen eficazmente sus funciones?

ENCUESTA PARA EL PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COORDINACIÓN ZONAL 5 DEL
MINISTERIO DE EDUCACIÓN.



AUTOR:
Carla Fernández Solís

5- Considera ud que la respuesta a los requerimientos de los usuarios es:

AGIL
OPORTUNA
DEFICIENTE
INAPROPIADA

6- Las veces que usted asiste a la Coordinación Zonal 5 al seguimiento de su trámite son:

MENOS DE LO NECESARIO
LO NECESARIO
MÁS DE LO NECESARIO
MUCHO MÁS DE LO NECESARIO

7- ¿Considera usted que la calidad de gestión de trabajo de los servidores de la Coordinación Zonal 5, ha sido la misma en los últimos años?

SI
NO

8- Describa su experiencia cuando de trámites en ha realizado gestiones y trámites en la Coordinación Zonal 5.

9- Basado en su experiencia, ¿Considera usted que los servidores se encuentran capacitados para gestionar las funciones en sus cargos respectivos? ¿Por qué?

10- Que recomendaciones daría usted para mejorar el desempeño de los servidores de la CZ5?

ANEXO C – Manual de Funciones de la Coordinación Zonal 5

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA		
Código:		INTERFAZ: Unidades ejecutoras distritales, Coordinación de Talento Humano Zonal, Ministerio de Relaciones Laborales.	Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel	
Denominación del Puesto:	Analista Zonal de Talento Humano			Área de Conocimiento:	Administración, Psicología Industrial, Gestión Talento Humano.
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Unidad Administrativa de Talento Humano				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4				
Grado:	10				
Ámbito:	Zonal				
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar las actividades técnicas de administración del Talento Humano Zonal a través de las diferentes normas de control, para complementar la gestión del Talento Humano		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia	Diseño de procesos y de estructuras organizacionales. Gestión del talento humano por competencias. Manejo instrumentos técnicos legales de recursos humanos, Auditorías administrativas.		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO		
			Temática de la Capacitación		
			Curso Taller De Estrés Laborar De Maestro		
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES	9. COMPETENCIAS TÉCNICAS		
Realiza la coordinación del proceso de selección de los administrativos	LOSEP y su reglamento, LOEI, normas de control, Subsistemas de Talento Humano.	Desarrollo estratégico del Talento Humano	Nivel	Medio	
			Comportamiento Observable	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la organización. Promueve acciones de desarrollo.	
Resuelve y coordina la respuesta a los trámites ingresados por presidencia o en matriz.	LOSEP y su reglamento, LOEI, Subsistemas de Talento Humano	Organización de la Información	Nivel	Medio	
			Comportamiento Observable	Clasifica y captura información técnica para consolidarlos.	
Recibe analiza y procesa la documentación de los trámites correspondientes a Talento Humano desde atención ciudadana.	Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos.	Orientación / Asesoramiento	Nivel	Bajo	
			Comportamiento Observable	Orienta a un compañero en la forma de realizar ciertas actividades de complejidad baja.	
Elabora informes técnicos legales y acciones de personal para movimientos de personal de Distritos o Zona.	LOSEP y Reglamento de aplicación.	Pensamiento Estratégico	Nivel	Medio	
			Comportamiento Observable	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	
Describe y analiza el nombramiento de autoridades y docentes	Gestión de procesos de desarrollo institucional y subsistemas de recursos humanos.	Expresión Escrita	Nivel	Medio	
			Comportamiento Observable	Escribir documentos de mediana complejidad, ejemplo (oficios, circulares)	
Analiza procesos, de movimientos de personal y aplica el régimen disciplinario	LOSEP y Reglamento de aplicación.	Trabajo en Equipo	Nivel	Medio	
			Comportamiento Observable	Promueve la colaboración de los distritos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	
		Orientación de Servicio	Nivel	Bajo	
			Comportamiento Observable	Actúa a partir de los requerimientos de los clientes, ofreciendo propuestas estandarizadas a sus demandas.	
		Flexibilidad	Nivel	Bajo	
			Comportamiento Observable	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	
		Conocimiento del Entorno Organizacional	Nivel	Bajo	
			Comportamiento Observable	Utiliza las normas, la cadena de mando y los procedimiento establecidos para cumplir con sus responsabilidades. Responde a los requerimientos explícitos.	

Formulario MDT-SCP-01




DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO



1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		3. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		4. INSTRUCCIÓN FORMAL REQUERIDA	
Código:		INTERFAZ: Coordinación General Administrativa y Financiera, Niveles Desconcentrados, Ministerio de Finanzas, Contraloría General del Estado, SRI.		Nivel de Instrucción:	Tercer Nivel
Denominación del Puesto:	Analista Zonal Administrativo.				
Nivel:	Profesional				
Unidad Administrativa:	Unidad Administrativa Financiera				
Rol:	Ejecución de Procesos				
Grupo Ocupacional:	Servidor Público 4				
Grado:	10				
Ámbito:	Zonal			Área de Conocimiento:	Administración, Empresarial, Comercial, Economía, Compras Públicas
2. MISIÓN		5. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA			
Ejecutar las actividades técnicas relacionadas a la gestión administrativa con el fin de proveer los bienes y servicios necesarios para que se cumplan los objetivos de la zona		Tiempo de Experiencia:	2 años		
		Especificidad de la experiencia	Normativa Financiera Vigente, Procesos de adquisiciones de bienes suministros y materiales, Sistemas de inventarios, Administración de Bodegas, Reglamentos y Normas de Adquisición, Especificaciones de Productos y Servicios requeridos.		
		6. CAPACITACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO			
		Temática de la Capacitación			
		Actualización en Compras Públicas y manejo de herramientas Ushay, Curso sobre Sistemas de Bienes sobre existencias del Ministerio de Finanzas, Actualización en Excel			
7. ACTIVIDADES ESENCIALES		8. CONOCIMIENTOS ADICIONALES RELACIONADOS A LAS ACTIVIDADES ESENCIALES		9. COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Elabora el POA de la Unidad Administrativa Financiera de su competencia.	Estatuto Orgánico del MINEDU, Gestión de Proyectos	Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
		Generación de Ideas	Medio	Desarrolla estrategias para la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.	
Realiza informes de administración de los contratos de servicios generales de la zona y distrito.	Reglamentos de bienes y servicios, Ley Reglamento de Contratación Planificación y Gestión.	Recopilación de Información	Alto	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información esencial de forma habitual (ejemplo reuniones informales periódicas). Analiza la información recopilada.	
		Manejo de Recursos Materiales	Bajo	Provee y maneja recursos materiales para las distintas unidades o procesos organizacionales, así como para determinados eventos.	
Ejecuta los procesos de contratación de bienes, obras y servicios incluidos los de consultoría del nivel zonal y distrital.	Estatuto Orgánico del MINEDU, Ley Reglamento de Contratación Pública, los de consultoría del nivel distrital. Reglamentos Internos de la Institución.	Pensamiento Crítico	Medio	Elabora reportes jurídicos, técnicos o administrativos aplicando el análisis y la lógica.	
		Pensamiento Estratégico	Medio	Comprende los cambios del entorno y esta en la capacidad de proponer planes y programas de mejoramiento continuo.	
Elabora informes de ejecución del mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la zona y distritos.	Estatuto Orgánico del MINEDU, Ley Reglamento de Contratación Pública, Reglamentos Internos de la Institución.	10. COMPETENCIAS CONDUCTUALES			
		Denominación de la Competencia	Nivel	Comportamiento Observable	
Elabora proyectos de resolución tales como inicio de proceso y aprobación de pliegos, adjudicación, cancelación o declaratoria de desierto del régimen especial y otros	Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Pública	Orientación de Servicio	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.	
		Trabajo en Equipo	Medio	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás; mantiene un actitud abierta para aprender de los demás.	
Realiza y ejecuta el plan anual de compras de la zona y direcciones distritales.	Estatuto Orgánico del MINEDU, Ley Reglamento de Contratación Pública, Reglamentos Internos de la Institución.	Flexibilidad	Bajo	Aplica normas que dependen a cada situación o procedimientos para cumplir con sus responsabilidades.	
		Iniciativa	Medio	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.	
		Orientación a los Resultados	Medio	Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.	


Formulario MDT-SCP-01

ANEXO D – Formato de entrevista preliminar

	FORMATO DE ENTREVISTA PRELIMINAR		FECHA DE EMISIÓN:
			VERSIÓN: 2.0
			DOCUMENTO CONTROLADO
FECHA: _____ NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____			
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____ CARGO QUE APLICA: _____ CON QUIEN VIVE: _____ QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____			
II. INFORMACIÓN LABORAL			
EMPRESAS DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____			
III. INFORMACIÓN ACADÉMICA			
ÚLTIMOS DOS TÍTULOS OBTENIDOS	INSTITUCIÓN	AÑOS DE ESTUDIO	LOGROS ACADÉMICOS
IV. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA			
¿CONOCE LA INSTITUCIÓN?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?			
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO EN UNA ENTIDAD PÚBLICA?			
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?			
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?			
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO ?¿QUE PROYECTOS TIENE?			
CUÁL ES SU ESTADO DE SALUD ACTUAL ?			


V. FACTORES								
1. APARIENCIA PERSONAL								
MALA DESCUIDADA		ALGO DESCUIDADA EN EL VESTIR Y EN APARIENCIA GENERAL		EN GENERAL LIMPIO Y DE BUENA APARIENCIA		MUY CUIDADOSO EN SU ASPECTO, VESTIDO O PERSONA		IMPECABLE EN EL VESTIR, PERSONA ELEGANTE
2. FORMA DE EXPRESIÓN								
CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN		EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES		SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ		BUENA EXPRESIÓN LOGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ		HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE
3. EDUCACIÓN								
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO		NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA		POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO		POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOLOS CON MÁS ESTUDIO		CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO
4. INTERES OCUPACIONAL								
NO TIENE NINGUNO PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER COSA		TIENE POCO INTERES POR DETERMINADA ACTIVIDAD		DESEA TRABAJAR EN UN PUESTO PROPIO DE SU EXPERIENCIA		HACE HINCAPIE POR COLOCARSE DENTRO DE SUS CONOCIMIENTOS		DEFINE CLARAMENTE LO QUE PREFERE DE ACUERDO A SU ESPECIALIDAD
5. EXPERIENCIA								
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO		TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA		TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECIFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS		SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN		ES UN VERDADERO ESPECIALISTA
6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES								
CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE		CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJANDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS		HA CAMBIADO PARA MEJORAR		NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA PROMEDIO 2 AÑOS		HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS
7. ACTITUD EN ENTREVISTA								
RETRAIDO, ASOCIAL		UN POCO TIMIDO Y RESERVADO		PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO		AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD		SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS
8. POTENCIAL								
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA		REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO		BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO		SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO		EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, S UPERACIÓN CONSTANTE.
ASPIRACIÓN SALARIAL: _____								
OBSERVACIONES								
<p>CONCEPTO FINAL : SE ADAPTA AL PERFIL <input checked="" type="radio"/> NO SE ADAPTA AL PERFIL <input type="radio"/></p> <p>Firma del Entrevistador 1 _____ Firma del Entrevistador 2 _____</p>								

ANEXO E – Formato de medición por competencias

	FORMATO DE MEDICIÓN DE COMPETENCIAS		FECHA DE EMISIÓN:
			VERSIÓN: 2.0
	DOCUMENTO CONTROLADO		
FECHA: _____ NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____			
I. DATOS PERSONALES E INFORMACIÓN FAMILIAR			
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____ CARGO QUE APLICA: _____			
II. COMPETENCIA ORGANIZACIONALES			
ORIENTACIÓN A RESULTADOS			
DEFINICIÓN: Concretar los resultados con unos altos niveles de calidad y rendimiento, consiste en superar los estándares propios de excelencia e incluso superarlos poco a poco.			
SITUACIÓN	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO	
CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA (/100)			
ORIENTACIÓN AL SERVICIO			
DEFINICIÓN: Es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del usuario interno y/o externo de la Coordinación Zonal 5, de un modo efectivo, cordial y empático.			
SITUACIÓN	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO	
CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA (/100)			
COMUNICACIÓN			
DEFINICIÓN: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.			
SITUACIÓN	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO	
CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA (/100)			
INICIATIVA			
DEFINICIÓN: Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras.			
SITUACIÓN	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO	
CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA (/100)			
LIDERAZGO			
DEFINICIÓN: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros.			
SITUACIÓN	ACCIONES A TOMAR	RESULTADO	
CALIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA (/100)			

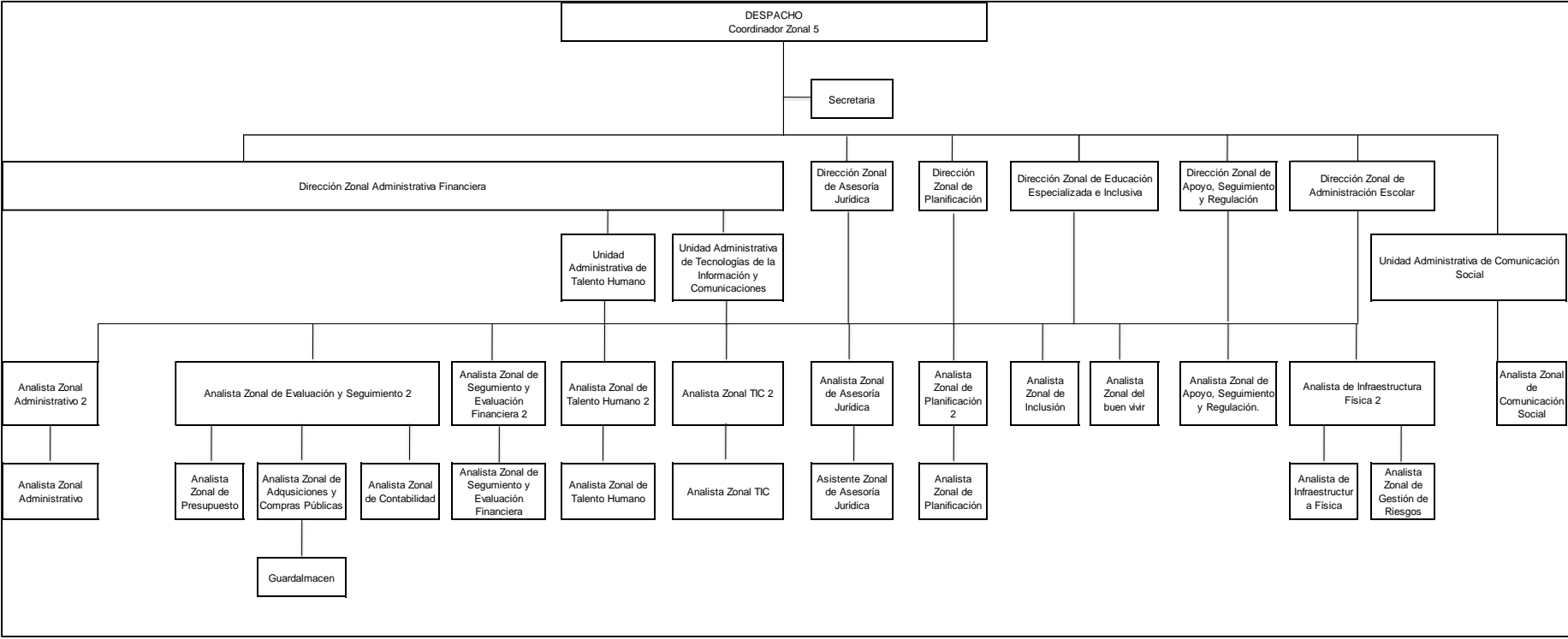
OBSERVACIONES	
DATOS RELEVANTES	
PREGUNTA 1	
PREGUNTA 2	
PREGUNTA 3	
CONCEPTO FINAL :	¿EL CANDIDATO ES APTO PARA EL CARGO?
Firma del Entrevistador 1	Firma del Entrevistador 2
_____	_____

ANEXO F – Formato de evaluación 360°

		Formulario de Evaluación de 360 Grados		Version 2.0			
				Fecha: <input type="text"/>			
Datos del funcionario evaluado:							
Nombre:							
Departamento:							
Puesto:							
Datos del evaluador							
Nombre:							
Relación con el evaluado							
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			1	2	3	4	5
Comunicación							
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.						
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.						
3	Presta atención en las conversaciones.						
4	Se comunica de manera escrita con claridad.						
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.						
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.						
Trabajo en equipo							
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.						
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.						
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.						
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.						
Resolución de problemas							
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.						
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.						
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.						
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.						
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.						
Mejora continua							
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.						
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.						
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.						
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.						
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad						
Organización y administración del tiempo							
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.						
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados						
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.						
Enfoque en el cliente							
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.						
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.						
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.						
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.						
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.						

Pensamiento estratégico					
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimi				
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organiz				
Enfoque a resultados					
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.				
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño				
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales y organizacionales con compromi				
FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES					
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado					
FORTALEZAS					
ÁREAS DE OPORTUNIDAD					
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?					
DESEMPEÑO GENERAL					
¿El funcionario debería ser considerado para un ascenso?					
¿El funcionario debería ser considerado para un despido?					
COMENTARIOS ADICIONALES					
<hr style="display: inline-block; width: 30%; vertical-align: middle;"/> FIRMAS <hr style="display: inline-block; width: 30%; vertical-align: middle;"/>					

ANEXO G – Organigrama Estructural de la Coordinación Zonal 5



Fuente: Datos de la Coordinación Zonal 5.